

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: Управління та адміністрування процесом підвищення
конкурентоспроможності послуг на підприємстві**

Виконав:

Пернаровський Сергій Петрович
здобувач вищої освіти спеціальності
073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний
менеджмент»

Керівник:

Лишенко Маргарита Олександрівна
д.е.н., професор кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Суми – 2025

Факультет
Кафедра
Ступінь вищої освіти
Спеціальність

Економіки і менеджменту
Публічного управління та адміністрування
Другий (магістерський) рівень вищої освіти
073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний
менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

Аліна БРИЧКО

« _ » « _ » _____

20 24 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
Пернаровському Сергію Петровичу

1. Тема роботи: Управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності послуг на підприємстві

2. База практичного дослідження: ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ», м. Чернівці, Чернівецька область

Керівник роботи: Лищенко Маргарита Олександрівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету № _____ від _____. 202__р. _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

законодавчо - нормативні акти з питань адміністративного управління трудовими ресурсами на підприємстві; монографії, фахові наукові статті та тези доповіді міжнародних науково-практичних конференцій з питань управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності послуг на підприємстві

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- визначити значення та сутність управління та адміністрування конкурентоспроможністю послуг підприємства;
- провести аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства;
- проаналізувати ресурсний потенціал підприємства;
- провести оцінку конкурентоспроможності підприємства сфери послуг;
- вдосконалити організаційну структуру управління конкурентоспроможністю підприємством;
- запровадити сучасні інструменти маркетингового управління конкурентоспроможністю;
- обґрунтувати перспективні напрямки щодо процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства.

6. Дата видачі завдання:

« ____ » _____ **20 24** р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Жовтень 2024</i>	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад 2024</i>	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2025</i>	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>02-31 травня 2025</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень 2025</i>	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2025</i>	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2025</i>	виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2025</i>	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2025</i>	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>Листопад 2025</i>	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>12 грудня 2025</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи		

Здобувач _____

*Сергій
ПЕРНАРОВСЬКИЙ*

Керівник роботи _____

*Маргарита
ЛИШЕНКО*

АНОТАЦІЯ

Пернаровський С.П. Управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності послуг на підприємстві.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми-2025 р. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота розглядає теоретичні основи управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності послуг на підприємстві. Визначено актуальність питань організації та вдосконалення процесу підвищення конкурентоспроможності послуг в сучасному бізнесі важлива і неоспорима. В роботі проведено аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства. Досліджено ресурсний потенціал підприємства, де розглянуто його складові.

Автором проведена оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери послуг, де представлені етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та методи визначення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг.

В третьому розділі розкрито питання шляхів покращення управління та адміністрування конкурентоспроможністю послуг ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ». Запропоновано вдосконалити систему управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» та управління конкурентоспроможністю за рахунок маркетингової діяльності Також обґрунтовано перспективні напрямки щодо процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі визначення критеріїв оцінки ефективності маркетингової діяльності.

Ключові слова: управління, адміністрування, конкурентоспроможність, сфера послуг, конкурентні переваги, ефективність управління. стратегічне управління конкурентоспроможністю.

SUMMARY

Pernarovsky S.P. Management and administration of the process of increasing the competitiveness of services at the enterprise.

Qualification work on specialty 073 "Management" OP "Administrative Management", SNAU, Sumy-2025 - Manuscript.

The qualification work examines the theoretical foundations of management and administration of the process of increasing the competitiveness of services at the enterprise. The relevance of issues of organization and improvement of the process of increasing the competitiveness of services in modern business is determined to be important and indisputable. Competitiveness of services is the ability of services to compete in the market and to satisfy the needs of consumers in such a way that allows the enterprise to maintain or increase its market share in the market. This concept is important for business development, as competition in the service market can be quite fierce. Managing the competitiveness of services is important for enterprises and organizations in view of the modern competitive reality of the market.

Regular assessment of the competitiveness of a service enterprise is an important tool for its successful functioning. Such an assessment allows you to determine the strengths and weaknesses of the enterprise, reveal hidden potential opportunities and improve the strategy of its activity. Below are the main stages and methods of assessing the competitiveness of a service sector enterprise. The paper analyzes the organizational and economic activity of the enterprise. The resource potential of the enterprise was studied, and its components were considered. The author carried out an assessment of the competitiveness of a service sector enterprise, where the stages of assessing the competitiveness of an enterprise and methods of determining the competitiveness of a service sector enterprise are presented. The most common method of determining the competitiveness of enterprises is based on the theory of effective competition. According to this theory, the most competitive enterprises are those in which the activities of all departments and services are optimally organized as a system. A number of factors affect the efficiency of each service.

The implementation of the competitiveness management system ensures stable functioning of the enterprise, despite all the changes in the external environment - economic, political and social. Enterprise competitiveness management is a kind of multi-functional system consisting of a number of interrelated blocks, including the level management block and the competitiveness assurance system. Synergistic effects in the competitiveness management system arise as a result of: fundamental restructuring of the organizational and economic structure of management; creation of profit centers (production sites) and assuming responsibility for the results of activity; introduction of entrepreneurial intra-corporate management; reorganization of the system and internal structure of the company's management based on the principles of an integrated approach, etc.

In the third chapter, the question of ways to improve the management and administration of the competitiveness of the services is revealed. It is proposed to improve the system of management and administration of the process of increasing the competitiveness and the management of competitiveness at the expense of marketing activity. Also, prospective directions regarding the process of increasing the competitiveness of the enterprise based on the definition of criteria for evaluating the effectiveness of marketing activity are substantiated. The marketing planning process of finding opportunities and strengths to maintain competitive advantages based on the results of a SWOT analysis. The targeting stage creates challenges for maintaining and developing competitive advantage and influences the choice of marketing strategies to overcome these challenges. The process of developing marketing strategy implementation tactics ensures the definition of a list of measures for each instrumental marketing position. But the content of these measures largely depends on the chosen goals, the potential of the company and the socio-economic level of the selected market segment.

Key words: management, administration, competitiveness, service sector, competitive advantages, management efficiency. strategic management of competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи управління та адміністрування конкурентоспроможністю послуг	10
РОЗДІЛ 2 Аналіз стану управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності послуг ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ»	20
2.1 Економічна та організаційна характеристика ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ»	20
2.2 Оцінка ресурсозабезпечення ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ»	35
2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства сфери послуг	39
РОЗДІЛ 3 Шляхи покращення управління та адміністрування конкурентоспроможністю послуг ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ»	50
3.1 Удосконалення організаційної структури управління конкурентоспроможністю підприємством	50
3.2 Впровадження сучасних інструментів маркетингового управління конкурентоспроможністю	58
3.3 Аналіз перспективних напрямків щодо процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства	63
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	75
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Сучасні ринки характеризуються високою динамічністю, конкуренція стає все більш жорсткою. Підприємства мають швидко адаптуватися до змін та виявляти інноваційні підходи для збереження та покращення своїх позицій. Сучасні споживачі мають високі очікування щодо якості, інноваційності та вартості послуг. Для задоволення цих очікувань підприємства повинні постійно підвищувати рівень своїх послуг. Інновації та технологічний прогрес відкривають нові можливості для підвищення конкурентоспроможності. Впровадження нових технологій може значно покращити ефективність та якість послуг. Зі збільшенням глобалізації підприємства стикаються з міжнародною конкуренцією. Це вимагає від них вміння адаптувати свої стратегії та підходи до різних ринків та культурних контекстів. Економічні кризи та нестабільність вимагають від підприємств вміння швидко реагувати на зміни, оптимізувати витрати та покращувати ефективність управління. Підприємства повинні постійно стежити за змінами в законодавстві та регуляторних вимогах, що можуть впливати на їх діяльність та конкурентоспроможність.

Управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності послуг є ключовими аспектами, що дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними та успішними на ринку. Це вимагає системного підходу до планування, впровадження та контролю заходів, спрямованих на поліпшення якості та ефективності послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічні засади управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності послуг знайшли своє відображення у працях багатьох відомих зарубіжних вчених-економістів. Однак, проблемні питання управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності послуг саме підприємства сфери послуг потребує подальшого дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою при написанні кваліфікаційної роботи є дослідження управління та адміністрування процесом підвищення

конкурентоспроможності послуг на підприємстві, а також визначення напрямків його вдосконалення. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були поставлені такі завдання:

- визначити значення та сутність управління та адміністрування конкурентоспроможністю послуг підприємства;
- провести аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства;
- проаналізувати ресурсний потенціал підприємства;
- провести оцінку конкурентоспроможності підприємства сфери послуг;
- вдосконалити організаційну структуру управління конкурентоспроможністю підприємством;
- запровадити сучасні інструменти маркетингового управління конкурентоспроможністю;
- обґрунтувати перспективні напрямки щодо процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності послуг ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та методичних аспектів управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності послуг.

Елементами наукової новизни є впровадження напрямків удосконалення управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності послуг.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі методи дослідження: абстрактно - логічний; методи економічного аналізу; методи спостереження, порівняння, аналізу і узагальнення емпіричних даних; SWOT-аналізу; методи маркетингового аналізу та ін.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи можуть становити практичну цінність для управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності послуг у ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ».

Апробація результатів роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи знайшли відображення у тезах наукових конференцій: «Маркетинг 21 століття: виклики змін та можливості розвитку» 23 жовтня 2025 року, м. Харків; «Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів» 7 листопада 2025 року м. Хмельницький.

Публікації. Основні положення роботи та результати досліджень були опубліковані у 2 наукових працях загальним обсягом 0,2 друк. арк.

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи становить 79 сторінок. Список використаних джерел включає 33 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ

У сучасних умовах глобалізації та високої динаміки ринкового середовища конкурентоспроможність послуг стає ключовим фактором забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства. На відміну від товарів, послуги характеризуються нематеріальністю, невіддільністю від процесу їх надання, мінливістю якості та неможливістю зберігання, що істотно ускладнює процес управління їх конкурентоспроможністю.

Конкурентоспроможність послуги можна визначити як ступінь відповідності її характеристик очікуванням та потребам споживачів порівняно з аналогічними пропозиціями конкурентів. Вона формується під впливом поєднання зовнішніх чинників (ринкова кон'юнктура, рівень конкуренції, вимоги споживачів, тенденції галузі) та внутрішніх чинників (якість сервісу, рівень професіоналізму персоналу, ціноутворення, технології надання послуг, імідж підприємства) [6, с.169].

Конкурентоспроможність послуг - це можливість послуг ефективно змагатися на ринку та задовольняти потреби споживачів так, щоб підприємство могло утримувати або розширювати свої позиції. Це поняття має важливе значення для розвитку бізнесу, адже ринок послуг часто характеризується високим рівнем конкуренції [10, с. 65]. Нижче наведено ключові аспекти важливості управління конкурентоспроможністю послуг.

У науковій літературі виділяють декілька методологічних підходів до управління конкурентоспроможністю:

1. Маркетинговий підхід [12]. Передбачає орієнтацію на вивчення споживача, глибоке розуміння його мотивацій та формування ціннісної пропозиції. У центрі уваги – задоволення потреб клієнта, розвиток лояльності, брендинг та репутаційний менеджмент.

2. Інноваційний підхід [7, с.91]. Базується на впровадженні нових технологій, цифрових рішень, автоматизації та модернізації процесу надання послуг. Інноваційні компанії здатні формувати унікальні конкурентні переваги, що важко копіюються іншими.



Рисунок 1.1 - Основні аспекти значення управління конкурентоспроможністю послуг

Джерело: сформовано автором на основі джерела [6, с. 139]

3. Процесний підхід. Розглядає конкурентоспроможність як результат узгодженої роботи бізнес-процесів. Основна увага зосереджена на оптимізації сервісних процедур, скороченні витрат, стандартизації та забезпеченні стабільної якості.

4. Стратегічний підхід [8, с.159]. Передбачає розробку довгострокової стратегії, визначення місії, позиціонування, стратегічних пріоритетів і конкурентних переваг підприємства. Використовуються такі інструменти, як SWOT, PESTEL, GAP-аналіз, матриця Ансоффа та BCG.

5. Адміністративний (управлінський) підхід [10, с.65]. Акцентує на ролі організаційної структури, системи управління персоналом, корпоративної культури та адміністрування сервісних стандартів.

Подамо узагальнену характеристику основних підходів до управління конкурентоспроможністю послуг. Вони відображають різні способи впливу на якість, вартість і цінність послуги для підвищення її позицій на ринку (рис. 1.1).

Таблиця 1.1 - Характеристика основних підходів до управління конкурентоспроможністю послуг

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки
Маркетинговий	Орієнтація на клієнта та ринок	Висока клієнтоорієнтованість	Висока вартість досліджень
Стратегічний	Довгострокова конкурентна перевага	Чітка стратегія розвитку	Потребує високої кваліфікації менеджерів
Процесний	Оптимізація сервісних процесів	Підвищення ефективності	Висока складність змін
Інноваційний	Технологічний розвиток	Унікальні переваги	Фінансові ризики
Адміністративний	Організація, регламенти, стандарти	Контроль якості	Може знижувати гнучкість

Джерело: сформовано автором на основі джерела [6, 8, 10]

Конкурентоспроможність послуги є багатокомпонентним явищем і включає (табл.1.2):

- ✓ Якість послуги (надійність, відповідність стандартам, рівень сервісу, швидкість та комфорт обслуговування).
- ✓ Цінові характеристики (доступність, співвідношення «ціна–якість», гнучкість тарифної політики).
- ✓ Імідж і репутація підприємства (довіра, рівень впізнаваності, позиціонування на ринку).

✓ Інноваційність та унікальність (наявність додаткових сервісів, використання цифрових технологій, онлайн-платформ, CRM).

✓ Кваліфікація персоналу (професійні навички, культура обслуговування, комунікативна компетентність).

Таблиця 1.2 - Ключові складові конкурентоспроможності послуг

Компонент	Характеристика	Вплив на конкурентоспроможність
Якість послуги	Надійність, відповідність стандартам, професійність	Формує задоволеність і довіру
Ціна	Рівень тарифів, гнучкість цінової політики	Визначає доступність та привабливість
Інноваційність	Нові технології, онлайн-сервіси, автоматизація	Забезпечує унікальні переваги
Імідж підприємства	Репутація, рейтинг, впізнаваність	Підвищує лояльність клієнтів
Персонал	Кваліфікація, сервісна культура	Впливає на якість взаємодії
Доступність	Локація, графік, швидкість обслуговування	Формує конкурентну привабливість

Джерело: сформовано автором на основі джерела [13, 16, 18, 28, 31]

Науковці відзначають, що управління конкурентоспроможністю послуг неможливе без системного підходу. Так, Портер у своїй концепції «п'яти сил конкуренції» виділяє основні механізми формування ринкових переваг підприємств, що в сфері послуг адаптується через оцінку впливу нових гравців, загрозу заміників, сили постачальників та клієнтів, а також інтенсивності конкуренції серед існуючих учасників ринку. Адміністрування конкурентоспроможності включає цілеспрямовану діяльність щодо організації, координації та контролю процесів, які впливають на якість і ринкову позицію послуги. Основними функціями є:

1. Планування.

- ✓ визначення стратегічних цілей розвитку сервісу;
- ✓ аналіз ринкового середовища;
- ✓ формування асортименту послуг.

2. Організація.

- ✓ оптимізація бізнес-процесів;

- ✓ формування стандартів якості;
- ✓ впровадження регламентів та інструкцій.

3. Мотивація.

- ✓ стимулювання персоналу до якісного надання послуг;
- ✓ застосування KPI;
- ✓ розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації.

4. Контроль.

- ✓ аудит якості послуг;
- ✓ моніторинг задоволеності клієнтів;
- ✓ аналіз фінансових та ринкових результатів.

Для оцінки конкурентоспроможності послуг у науковій практиці застосовується низка моделей [15, 16].

Модель SERVQUAL. Дозволяє оцінити розрив між очікуваннями та реальним сприйняттям якості послуги за п'ятьма параметрами: надійність, чуйність, впевненість, емпатія, матеріальні чинники. Дослідження підкреслюють важливість оцінки якості обслуговування через моделі, такі як SERVQUAL, яка дозволяє порівнювати очікування клієнтів та їхнє фактичне сприйняття послуг, і тим самим визначати «розриви» у якості обслуговування.

Модель Капо. У літературі широко застосовуються й інші методи аналізу конкурентоспроможності послуг. Наприклад, модель Капо дозволяє класифікувати характеристики послуг за ступенем впливу на задоволеність споживачів (табл. 1.3), а BCG-матриця та ABC/XYZ-аналіз використовуються для управління портфелем послуг та оптимізації асортименту у сервісних компаніях. Класифікує характеристики послуги за рівнем їх впливу на задоволення клієнта: базові, лінійні, мотивуючі, байдужі та шкідливі.

Модель конкурентних сил Портера. Дає можливість визначити конкурентний тиск ринку та обґрунтувати вибір стратегії.

Модель ланцюга цінності Майкла Портера. Дозволяє виявити внутрішні джерела конкурентних переваг у бізнес-процесах.

Матриця BCG. Використовується для оцінювання ринкової позиції окремих послуг.

Таблиця 1.3 - Класифікація характеристик послуг у моделі Капо

Категорія	Характеристика	Вплив на споживача
Базові	Мінімальні вимоги (доступність, безпека)	Їх відсутність викликає невдоволення
Лінійні	Якість, швидкість обслуговування	Пропорційно впливають на задоволеність
Мотивуючі	Онлайн-сервіси, персоналізація	Значно підвищують задоволеність
Байдужі	Не впливають на задоволення	Немає значущого ефекту
Негативні	Небажані функції або обмеження	Знижують задоволеність

Джерело: сформовано автором на основі джерела [1, 3, 5, 27]

У сучасній економіці важливим чинником підвищення конкурентоспроможності є цифровізація сервісних процесів [20, 21]. Серед ключових інструментів:

- ✓ CRM-системи;
- ✓ мобільні застосунки;
- ✓ онлайн-платформи та чат-боти;
- ✓ електронні кабінети клієнтів;
- ✓ автоматизовані системи обліку та оплати послуг;
- ✓ big data для аналізу поведінки споживачів.

Цифрові технології забезпечують підвищення якості та швидкості обслуговування, персоналізацію взаємодії зі споживачем та формування довгострокової лояльності клієнтів [24, 28]. У сучасних дослідженнях підкреслюється значення інновацій для підвищення конкурентоспроможності. Інноваційні технології, організаційні рішення, маркетингові та продуктові інновації дозволяють підприємствам створювати унікальні пропозиції для клієнтів, що підвищує їх ринкову позицію та забезпечує стійку конкурентну перевагу (табл. 1.4).

Таким чином, аналіз літературних джерел показує, що управління конкурентоспроможністю послуг має комплексний характер і охоплює декілька

взаємопов'язаних рівнів: стратегічний, процесний, маркетинговий та інноваційний. Ефективна інтеграція цих підходів дозволяє підприємствам підвищувати задоволеність клієнтів, зміцнювати ринкові позиції та забезпечувати фінансову стабільність.

Таблиця 1.4 - Інновації у сфері послуг та їх вплив

Вид інновації	Приклад	Ефект
Технологічні	CRM, мобільні додатки	Персоналізація та швидкість
Організаційні	Нові стандарти сервісу	Стабільна якість
Маркетингові	Нові канали просування	Розширення ринку
Продуктові	Нові види послуг	Унікальна пропозиція

Джерело: сформовано автором на основі джерела [27, 30, 33]

В умовах глобалізації економіки, динамічного розвитку технологій і постійної зміни споживчих потреб підприємства сфери послуг стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своєї діяльності. Ключовим фактором успіху стає інноваційність, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність послуг, забезпечити їхню унікальність, якість і здатність швидко адаптуватися до ринку. Конкурентоспроможність послуги - це здатність підприємства створювати, просувати й реалізовувати послуги, що краще задовольняють потреби споживачів порівняно з конкурентами. Вона залежить від низки чинників: рівня якості, ціни, бренду, іміджу, сервісу, технологічності процесів та інноваційного потенціалу організації. У сучасних умовах інновації виступають головним інструментом формування конкурентних переваг, адже саме вони забезпечують швидку реакцію на зміни ринку, персоналізацію послуг та ефективну взаємодію з клієнтами [32].

Інноваційні інструменти підвищення конкурентоспроможності послуг можна поділити на кілька груп:

1. Технологічні інновації:

✓ Цифровізація послуг: впровадження онлайн-платформ, мобільних застосунків, чат-ботів для обслуговування клієнтів.

✓ Автоматизація бізнес-процесів: використання CRM-систем, ERP-платформ для підвищення ефективності управління.

✓ Штучний інтелект (AI) та аналітика даних: персоналізація пропозицій, прогнозування поведінки споживачів, оптимізація маркетингових стратегій.

2. Маркетингові інновації [33]:

✓ Сервіс-дизайн (Service Design Thinking) - орієнтація на клієнта, створення зручного і позитивного користувацького досвіду.

✓ Брендинг і репутаційний маркетинг - формування унікального іміджу послуги, управління довірою споживачів.

✓ Омніканальний маркетинг - інтеграція офлайн- і онлайн-комунікацій з клієнтами.

3. Організаційно-управлінські інновації [30, с. 564]:

✓ Agile-менеджмент - впровадження гнучких методів управління командами для швидкої реалізації нових сервісів.

✓ Бенчмаркінг - системне порівняння власних процесів із найкращими практиками ринку.

✓ Інноваційна культура - створення умов для творчості, ініціативності та внутрішнього підприємництва працівників.

4. Соціальні інновації [2]:

✓ Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) - підвищення лояльності клієнтів через соціально значущі ініціативи.

✓ Екологічні послуги (Green Services) - розвиток екоорієнтованих бізнес-моделей, зниження екологічного сліду підприємства.

✓ Інклюзивний сервіс - створення послуг, доступних для всіх категорій населення.

Інноваційні інструменти діють через низку механізмів: підвищення якості послуг - завдяки автоматизації, контролю якості та інтеграції клієнтського фідбеку; диференціація - створення унікальної цінності, що відрізняє послугу від конкурентів; зниження витрат - оптимізація процесів і використання цифрових платформ; покращення клієнтського досвіду - персоналізація обслуговування та

зручність взаємодії; підвищення інноваційного іміджу - позиціонування компанії як сучасної, гнучкої та клієнтоорієнтованої.

Практичні приклади впровадження інновацій варто показати через:

- ✓ у сфері банківських послуг - впровадження мобільного банкінгу та систем самообслуговування;
- ✓ у готельному бізнесі - використання цифрових ключів, онлайн-реєстрації, персоналізованих пакетів послуг;
- ✓ у логістичних компаніях - застосування big data для оптимізації маршрутів і скорочення витрат;
- ✓ у освітніх послугах - розвиток платформ e-learning, гібридних форматів навчання, адаптивних систем оцінювання.

Для визначення ефективності впровадження інновацій доцільно застосовувати такі показники [7, с.91]:

- ✓ приріст обсягів реалізації послуг;
- ✓ рівень задоволеності клієнтів;
- ✓ індекс лояльності (NPS);
- ✓ зниження собівартості послуг;
- ✓ частка інноваційних продуктів у загальному обсязі послуг.

Інновації є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності послуг. Вони охоплюють запровадження нових ідей, технологій, методів та процесів, що сприяють поліпшенню якості, ефективності й цінності сервісу для споживачів. Постійне поетапне вдосконалення може реалізовуватися через такі напрями: (рис. 1.2).

Регулярний моніторинг цих показників дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни середовища й підтримувати конкурентні позиції. Інноваційні інструменти стають ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності послуг на сучасному підприємстві. Вони забезпечують ефективність, адаптивність і клієнтоорієнтованість бізнесу. Розвиток інноваційного потенціалу підприємства, впровадження цифрових технологій,

формування культури постійного вдосконалення - це стратегічні напрями, що визначають успіх компаній у XXI столітті.

Управління та адміністрування конкурентоспроможністю послуг являє собою комплексну систему, що включає аналіз ринкового середовища, планування, організацію, мотивацію та контроль сервісних процесів. Використання сучасних інструментів маркетингу, цифрових технологій, інновацій та моделей оцінювання конкурентних переваг дозволяє забезпечити високу якість послуг та зміцнити позиції підприємства на ринку. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю формує основу для сталого розвитку та довгострокового успіху підприємства у конкурентному середовищі.



Рисунок 1.2 - Основні аспекти значення управління конкурентоспроможністю послуг

Джерело: сформовано автором на основі джерела [1, 3, 17, 23, 31, 33]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ»

2.1 Економічна та організаційна характеристика ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ»

Поводження з відходами є однією з ключових сфер міської інфраструктури. Від ефективності системи збору, транспортування та переробки відходів залежить не лише санітарна безпека населення, а й стан довкілля. ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» - це сучасна, динамічна компанія, що активно впроваджує інноваційні технології та прогресивні методи роботи для забезпечення високого рівня чистоти. У розпорядженні підприємства - сучасне мийне й дезінфекційне обладнання, розгалужений автопарк, а також власні потужності для сортування та обробки відходів. Персонал компанії регулярно проходить професійне навчання та підвищує кваліфікацію, що гарантує високу якість і надійність наданих послуг.

ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» має сучасні контейнери для збору ТПВ 1700 контейнерів об'ємом 1,1 кубічних метри, 36 контейнерів об'ємом 8 кубічних метрів, 100 контейнерів об'ємом 0,12 метрів кубічних. Компанія забезпечена сучасним обладнанням високого тиску для дезінфікуючого миття контейнерів, а також механічних технічних автозасобів. Для надання якісних послуг компанія забезпечена наступними машинами: 6 порталних, 2 бункерні, 2 асенезаційні машини. Всі машини стандарту ЄВРО 5. Співробітники пройшли навчання за сучасними підходами для збору, транспортування, обробки, переробки та утилізації сміття і відходів.

Одним із ключових напрямів діяльності компанії є професійне сортування відходів. ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» здійснює ретельне розділення сміття з метою

його подальшої переробки та повторного використання. Для цього підприємство застосовує сучасні технології та високоефективне обладнання, що дозволяє точно відокремлювати такі фракції, як пластик, скло, папір і метал. Такий підхід сприяє раціональному використанню природних ресурсів та суттєво зменшує обсяги відходів, які потрапляють на полігони.

Крім сортування, компанія забезпечує систематичний збір відходів з будинків, підприємств і громадських територій міста. У розпорядженні ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» - сучасний автопарк сміттєвозів та спеціалізованої техніки, оснащеної інноваційними системами для зниження витрат пального та підвищення продуктивності. Також компанія надає послуги з утилізації й переробки відходів, що сприяє екологічно відповідальному використанню ресурсів та подальшому скороченню кількості сміття, яке потребує захоронення.

Екологічна відповідальність є одним із фундаментальних принципів роботи підприємства. ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» дотримується усіх необхідних екологічних вимог і норм безпеки, забезпечуючи належний збір, транспортування, переробку та утилізацію відходів із мінімальним впливом на довкілля.

Завдяки впровадженню сучасних технологій, розвиненій інфраструктурі та професійній команді ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» посідає провідні позиції на ринку поводження з відходами. Компанія гарантує високий рівень якості послуг, ефективну та безпечну переробку відходів, а також надає клієнтам фахові консультації з усіх питань, пов'язаних із їх утилізацією.

Наведені дані свідчать про суттєві зміни у динаміці та структурі чистого доходу від реалізації послуг підприємства протягом 2022–2024 років. Загальний чистий дохід демонструє стійку тенденцію до зростання: якщо у 2022 році він становив 35 600,55 тис. грн, то у 2023 році зріс до 59 875,81 тис. грн, що відповідає приросту на 68,2%. У 2024 році темпи зростання дещо уповільнилися, однак чистий дохід продовжив збільшуватися й досягнув 64 255,1 тис. грн (+7,3% порівняно з попереднім роком). Це може свідчити про наближення компанії до стадії стабілізації або про посилення ринкової конкуренції.

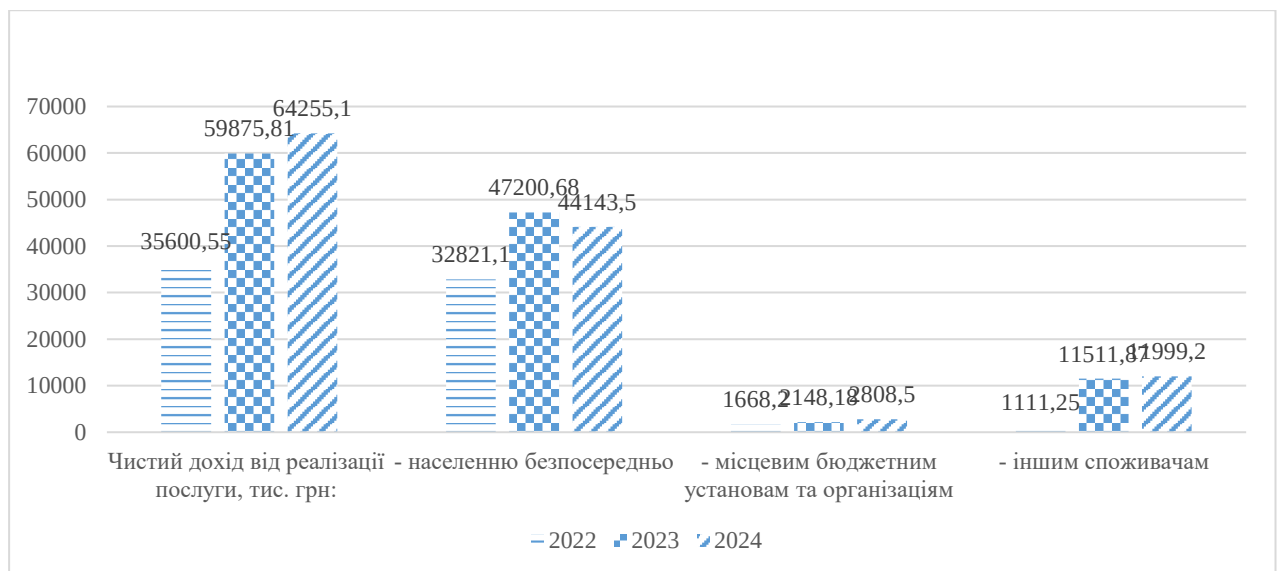


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягу надання послуг ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ»

Джерело: розраховано автором за формою ф.2 «Звіт про фінансові результати» та формою 4 «Про витрати виробництва та фінансові показники діяльності»

Структурний аналіз доходів за групами споживачів виявляє істотні трансформації у клієнтському портфелі. Найбільшу питому вагу традиційно становлять надходження від населення. У 2022 році вони забезпечували 92,2% загального доходу, тоді як у 2023 році їхня частка зменшилася до 78,8%, а у 2024 році - до 68,7%. Незважаючи на значне зростання цього сегмента у 2023 році (на 43,8%), у 2024 році спостерігається певне зниження доходів від населення (– 6,5%). Це може бути наслідком перегляду тарифної політики, зміни обсягів наданих послуг або зміни споживчої поведінки.

Надходження від місцевих бюджетних установ демонструють поступове, але стабільне підвищення: з 1 668,2 тис. грн у 2022 році до 2 808,5 тис. грн у 2024 році. Щорічний приріст у цьому сегменті становить приблизно 29–31%, що свідчить про розширення співпраці з бюджетною сферою та зміцнення довіри до наданих послуг з боку місцевих органів влади.

Найбільш динамічним є сегмент «інших споживачів». Його розвиток характеризується різким збільшенням доходів у 2023 році - майже у 10 разів порівняно з 2022 роком (з 1 111,25 тис. грн до 11 511,87 тис. грн). У 2024 році

спостерігається подальший, хоча й незначний, приріст (до 11 999,2 тис. грн). Такі тенденції можуть бути результатом укладання нових контрактів з приватними підприємствами, освоєння нових ринкових ніш або розширення спектра послуг (зокрема у сфері промислового поводження з відходами).

Отримані результати дозволяють стверджувати, що підприємство перебуває на етапі активного розвитку та диверсифікації. Зменшення залежності від одного сегмента споживачів підвищує загальну стійкість та адаптивність компанії до зовнішнього ринкового середовища. У контексті загального зростання доходів стратегічно важливими чинниками стають розширення партнерств, впровадження нових технологій та підвищення якості послуг. Таким чином, фінансово-економічні показники за 2022 – 2024 роки свідчать про ефективність прийнятої стратегії розвитку й зміцнення ринкових позицій підприємства.

Нами проаналізовано динаміку чисельності співробітників та витрати на заробітну плату ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка чисельності робітників та фонду оплати праці

Показники	2 022р.	2 023р.	2 024р.	Відхилення (+;-)
1. Середньооблікова чисельність працівників, всього, осіб.	87	72	78	- 9
-керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці	20	13	20	-
- робітники, обслуговуючий персонал	67	59	58	-9
2. Відпрацьовано 1 робітником днів, в середньому за рік	275	270	283	+8
3. Витрати на оплату праці, тис. грн.	9819,88	11944,3	11902,3	2082,42
4. Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	2148,11	2582,14	2566,1	119,5
5. Середньомісячна заробітна плата в організації, грн.	11463,6	16813,0	13858,6	2395,0

Джерело: розраховано автором за формою 1 «Баланс» та формою 4 «Про витрати виробництва та фінансові показники діяльності»

Наведені дані дають можливість здійснити всебічний аналіз динаміки трудових ресурсів і витрат на оплату праці підприємства у 2022–2024 роках.

Отримані показники відображають як структурні зрушення у персоналі, так і зміни у рівні оплати праці та фінансовому навантаженні, пов'язаному з соціальними відрахуваннями.

Середньооблікова чисельність працівників у 2022 році становила 88 осіб, у 2023 році зменшилася до 73 осіб (–17,0%), а у 2024 році знову зросла до 79 осіб (+8,2%). Ці коливання можуть бути пов'язані зі змінами в організаційній структурі, оптимізацією штатного розкладу або коливанням виробничого навантаження.

Структурний аналіз персоналу засвідчує суттєві зміни в окремих категоріях працівників: чисельність управлінського персоналу та технічних службовців у 2023 році скоротилася майже удвічі (з 20 до 13 осіб), що може свідчити про реорганізацію управлінського апарату або запровадження цифрових технологій, які зменшують потребу в адміністративних кадрах; у 2024 році цей показник зріс до 21 особи, що перевищує рівень 2022 року. Це може бути наслідком розширення масштабів діяльності, збільшення обсягу управлінських функцій або залучення фахівців для впровадження нових технологічних процесів; кількість робітників має тенденцію до поступового зменшення: 68 осіб у 2022 році, 60 осіб у 2023 році та 58 осіб у 2024 році. Такий тренд може свідчити про автоматизацію операційних процесів або підвищення продуктивності праці.

Кількість відпрацьованих днів одним робітником зберігає відносну стабільність, однак демонструє легке зростання: 276 днів у 2022 році, 274 дні у 2023 році та 281 день у 2024 році. Збільшення цього показника у 2024 році може бути ознакою підвищення трудової дисципліни, збільшення виробничого навантаження або оптимізації графіка роботи.

Витрати на оплату праці у 2023 році зросли на 24,5% порівняно з 2022 роком (з 9 921,89 до 12 354,2 тис. грн), однак у 2024 році зменшилися до 12 112,4 тис. грн (–2,0%). Зменшення загальних витрат у 2024 році, попри збільшення чисельності персоналу, може бути зумовлене переглядом системи оплати праці, скороченням частки преміальних виплат або оптимізацією фонду зарплати.

Соціальні відрахування також демонструють зростання: з 2 237,81 тис. грн у 2022 році до 2 611,13 тис. грн у 2023 році та 2 677,1 тис. грн у 2024 році. Стійке збільшення цього показника корелює зі зміною обсягу фонду оплати праці та свідчить про дотримання підприємством встановлених нормативів соціального страхування.

Динаміка середньомісячної заробітної плати має нерівномірний характер. У 2023 році середня заробітна плата зросла до 17 213 грн (+37,9% порівняно з 2022 роком), що може бути пов'язано з інфляційними процесами, підвищенням кваліфікаційних вимог або коригуванням системи оплати праці. Проте у 2024 році середньомісячна зарплата знизилася до 14 258,6 грн (–17,2%). Така динаміка може свідчити про оптимізацію витрат, зміну структури персоналу або зменшення обсягів преміювання.

Проведений аналіз засвідчує, що у 2022–2024 роках підприємство переживало активні структурні та організаційні трансформації. Зміни чисельності персоналу, коливання фонду оплати праці та рівня середньомісячної заробітної плати вказують на адаптацію підприємства до зовнішніх економічних умов і внутрішніх потреб розвитку. Збільшення кількості управлінського персоналу у 2024 році може свідчити про ускладнення організаційної структури та впровадження інноваційних підходів до управління.

Стабільність кількості відпрацьованих днів та відносно високий рівень соціальних відрахувань підтверджують відповідальність підприємства щодо соціальних гарантій працівників. Зменшення чисельності робітників при одночасному зростанні загального доходу компанії (за даними попереднього аналізу) може бути ознакою підвищення продуктивності праці, модернізації обладнання або автоматизації виробничих процесів. У цілому кадрова політика підприємства демонструє тенденції до оптимізації, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та забезпечення належного рівня соціального захисту працівників.

Поглиблюючи аналіз, розглянемо показники майнового стану основних засобів у ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» (рис.2.2).

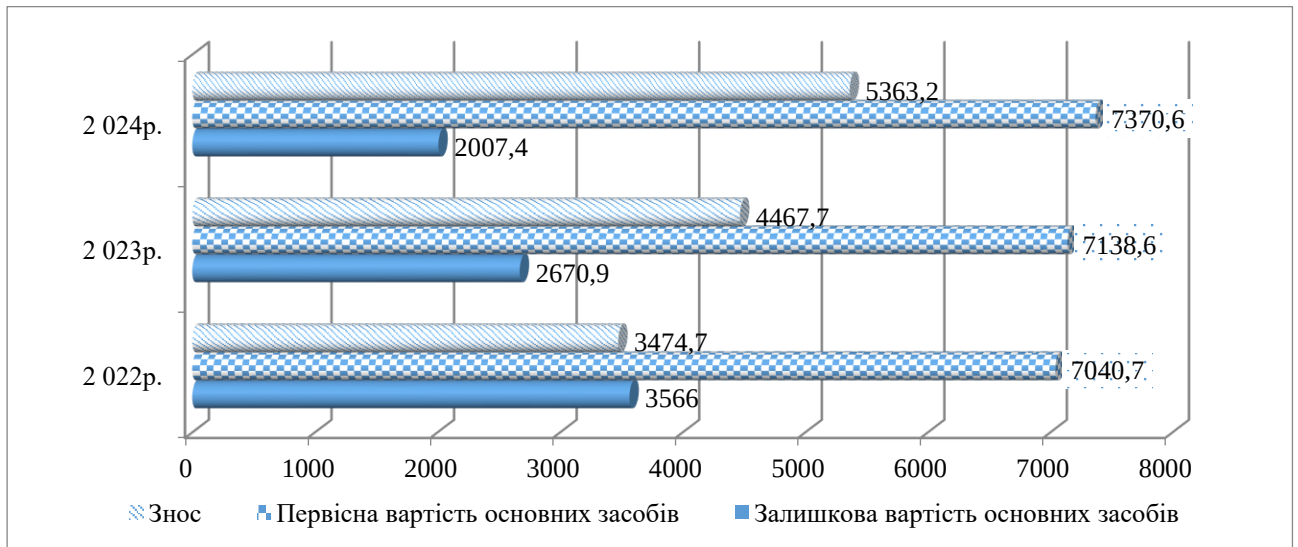


Рисунок 2.2 – Динаміка показників майнового стану

Джерело: розраховано автором, ф.1

Результати аналізу свідчать, що у 2022–2024 роках підприємство здійснювало обмежені інвестиції в оновлення основних засобів, про що говорить незначне зростання їх первісної вартості. Водночас рівень фізичного та морального зношення активів невинно збільшується, що призводить до суттєвого падіння їх залишкової вартості. Така тенденція може вказувати на необхідність: модернізації матеріально-технічної бази, оновлення обладнання, що інтенсивно експлуатується, підвищення частки капітальних інвестицій у основні фонди. Зростання зносу на тлі зниження залишкової вартості потенційно може впливати на ефективність виробничих процесів, витрати на ремонт та обслуговування, а також на якість надання послуг. Таким чином, актуальним завданням для підприємства є оновлення основних засобів з метою забезпечення стабільності та підвищення конкурентоспроможності.

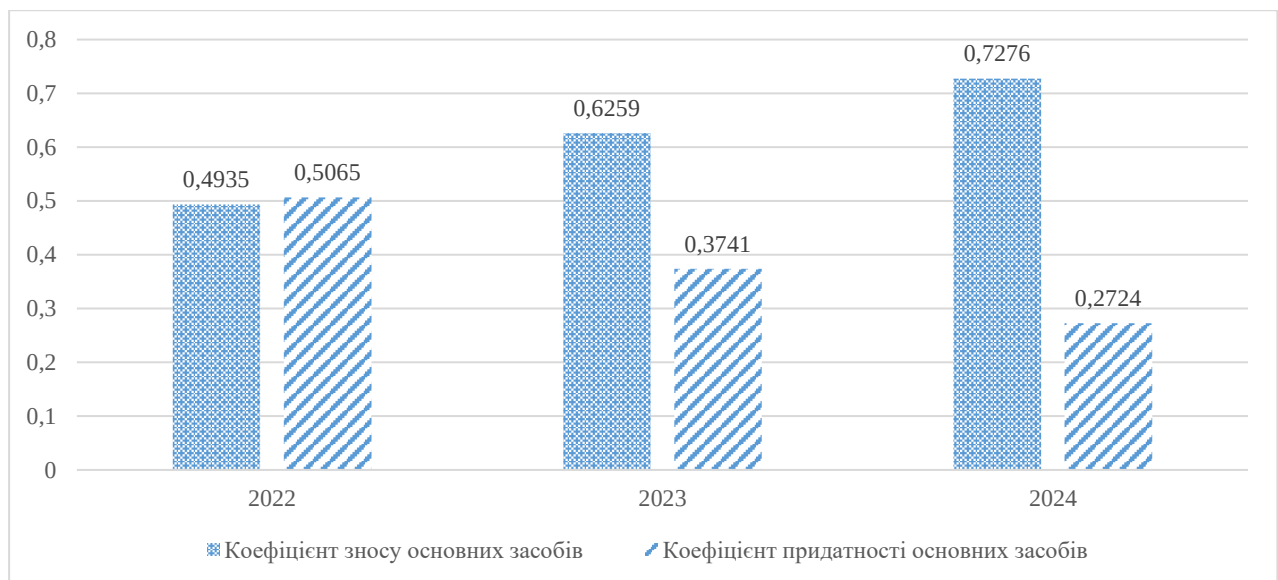


Рисунок 2.3 – Показники зносу та придатності основних засобів

Джерело: розраховано автором за формою 1 «Баланс»

Коефіцієнт зносу характеризує частку вартості основних засобів, яка перенесена на продукцію або послуги внаслідок їх фізичного та морального старіння. Динаміка показника є такою: 2022 р. - 0,4935; 2023 р. - 0,6259; 2024 р. - 0,7276. Спостерігається систематичне зростання коефіцієнта зносу, що свідчить про прогресуюче старіння основних засобів. Зростання цього показника з 49,35 % у 2022 році до 72,76 % у 2024 році вказує на суттєве погіршення технічного стану активів підприємства, що може негативно впливати на продуктивність, ефективність виробничих процесів та якість наданих послуг. Таке збільшення зносу потенційно веде до підвищення витрат на ремонт та технічне обслуговування обладнання.

Коефіцієнт придатності відображає частку основних засобів, здатних до ефективного використання у виробничому процесі. Його динаміка у 2022–2024 роках характеризується наступним чином: 2022 р. - 0,5065; 2023 р. - 0,3741; 2024 р. - 0,2724. Тенденція до зниження показника свідчить про скорочення частки активів, придатних до використання, майже на 50 % за три роки. У 2024 році рівень придатності становить лише 27,24 %, що свідчить про критичне старіння основних фондів і значну потребу у їх оновленні.

Аналіз динаміки коефіцієнтів зносу та придатності основних засобів вказує на істотне погіршення їх технічного стану протягом 2022–2024 років. Зростання зносу та одночасне зниження придатності активів створює ризики зниження продуктивності, підвищення експлуатаційних витрат і потенційного погіршення якості наданих послуг. Отже, для забезпечення стабільної роботи та підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільним є проведення комплексної модернізації основних засобів, оновлення застарілого обладнання та впровадження нових технологічних рішень. Це дозволить підвищити ефективність виробничих процесів, зменшити витрати на обслуговування та підтримувати високий рівень якості послуг.

Значний вплив на ефективність функціонування підприємства сфери послуг має рівень забезпеченості виробничими засобами (рис. 2.4).

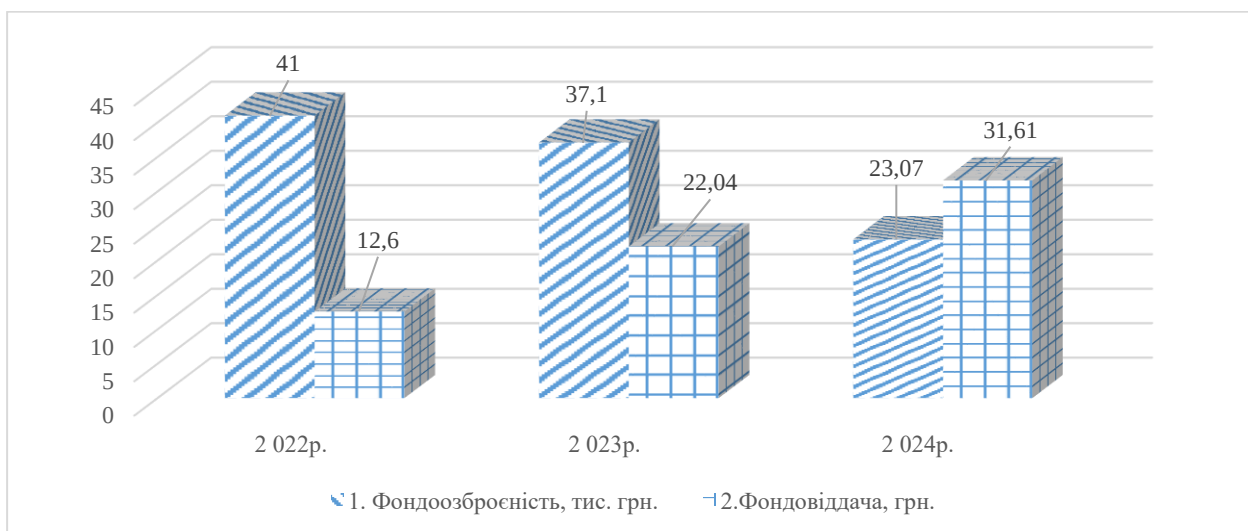


Рисунок 2.4 - Забезпеченість основними засобами та ефективність їх використання

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1 «Баланс», ф.2 «Звіт про фінансові результати»

Показник фондовіддачі зростає упродовж трьох років, що свідчить про підвищення ефективності використання наявних основних засобів. Зростання фондовіддачі на тлі зменшення фондоозброєності вказує на більш інтенсивне

використання активів, що може бути наслідком оптимізації виробничих процесів або збільшення обсягів наданих послуг без пропорційного нарощування матеріально-технічної бази. Зменшення фондоємності свідчить про підвищення продуктивності основних засобів - менше вкладень у фонди потрібно для отримання одиниці доходу. Така тенденція позитивно характеризує ефективність управління активами підприємства. Дані свідчать про двоякий процес: фондоозброєність зменшується, що вказує на меншу забезпеченість працівників основними засобами, але водночас зростає фондovіддача та знижується фондоємність. Це означає, що підприємство успішно підвищує ефективність використання наявних активів, оптимізує виробничі процеси та забезпечує більший дохід на одиницю основних засобів. Проте зниження фондоозброєності може сигналізувати про необхідність модернізації та оновлення основних фондів для підтримки стабільного рівня продуктивності та збереження конкурентоспроможності.

ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» володіє як необоротними, так і оборотними активами, а також власним капіталом і зобов'язаннями, які є необхідними для забезпечення функціонування підприємства. Було проведено аналіз динаміки показників балансу ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ», результати якого представлені на рисунку 2.5.

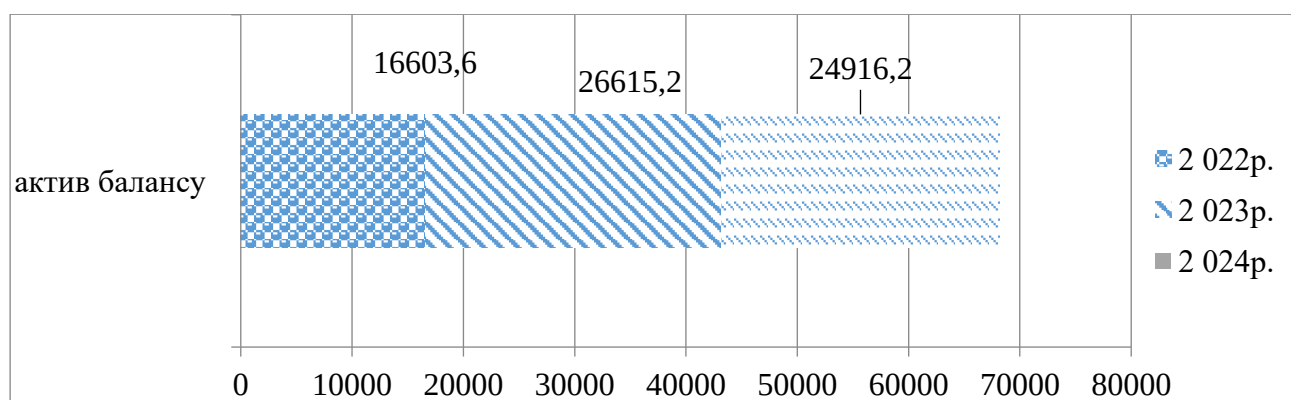


Рисунок 2.5 - Зміна активної частини балансу ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ», тис. грн.

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1 «Баланс»

Аналіз показників активів балансу ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» за період 2022–2024 років свідчить про динамічні зміни в обсязі майнових ресурсів підприємства. У 2022 році загальна вартість активів становила 16 603,6 тис. грн, у 2023 році відбулося значне зростання до 26 615,2 тис. грн, що свідчить про активне нарощування майнової бази та, ймовірно, розширення діяльності підприємства. У 2024 році спостерігається деяке зменшення активів до 24 916,2 тис. грн, що може бути пов'язано з амортизаційними відрахуваннями, реалізацією частини активів або оптимізацією структури майна. Загалом динаміка активів балансу відображає процес нарощування ресурсного потенціалу підприємства, водночас вказуючи на необхідність контролю за їх ефективним використанням та підтриманням оптимальної структури активів для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності діяльності.

Нами також досліджено складові пасиву балансу (рис. 2.6).

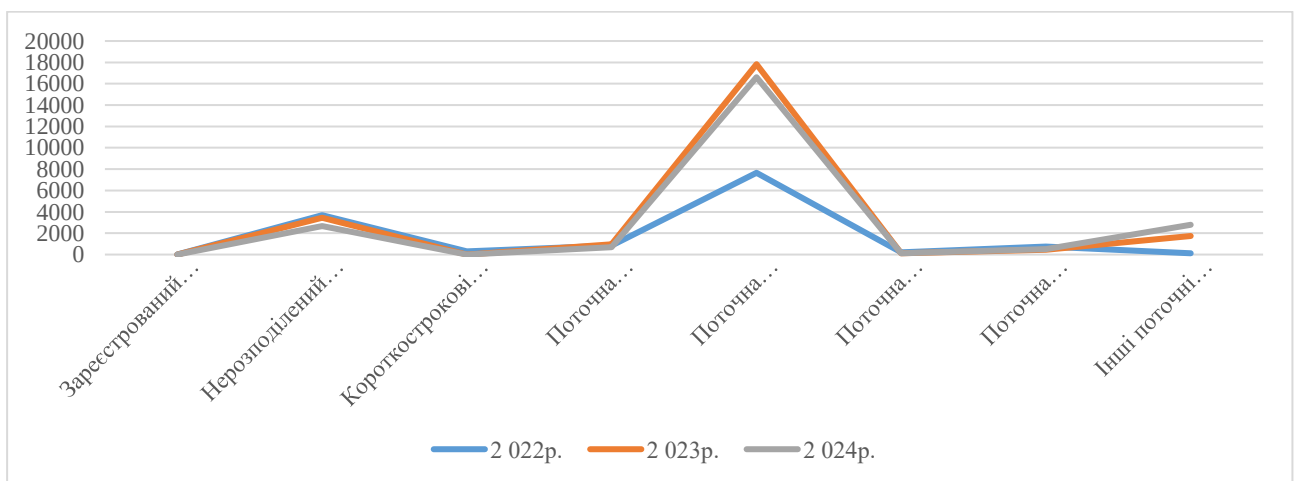


Рисунок 2.6 – Динаміка складових пасиву балансу

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1 «Баланс»

Зареєстрований (пайовий) капітал підприємства залишався стабільним протягом трьох років і становив 7 тис. грн, що свідчить про відсутність змін у статутних внесках засновників. Нерозподілений прибуток демонструє зниження з 3 697 тис. грн у 2022 році до 2 678,4 тис. грн у 2024 році, що може бути пов'язано з використанням прибутку для покриття поточних витрат, виплат дивідендів або фінансування інвестиційної діяльності. Зменшення

нерозподіленого прибутку свідчить про зниження фінансової автономії підприємства та потенційне зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Аналіз поточних зобов'язань показує такі тенденції:

- Короткострокові кредити банків присутні лише у 2022 році (287,4 тис. грн) і відсутні у 2023–2024 роках, що свідчить про погашення банківських позик та зменшення фінансових витрат на обслуговування кредитів.

- Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом коливається: зростає у 2023 році (971,9 тис. грн) і знижується у 2024 році (681,7 тис. грн), що може відображати зміну податкових зобов'язань та їх своєчасне погашення.

- Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зростає з 7 658,2 тис. грн у 2022 році до 17 828,6 тис. грн у 2023 році, а у 2024 році дещо зменшується до 16 610,6 тис. грн. Це свідчить про активне нарощування операційної діяльності та обсягів закупівель, що могло бути пов'язано з розширенням послуг або масштабуванням бізнесу.

- Інші поточні зобов'язання значно зросли з 115 тис. грн у 2022 році до 2 791,7 тис. грн у 2024 році, що потребує детального аналізу структури цих зобов'язань, оскільки їх зростання може впливати на ліквідність та фінансову стійкість підприємства.

- Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці коливається: зменшення у 2023 році (464 тис. грн) та незначне зростання у 2024 році (506,9 тис. грн) свідчить про контрольовану заборгованість із виплати заробітної плати.

- Поточна заборгованість за страхування зменшилася у 2023 році (123,5 тис. грн) і трохи зросла у 2024 році (134,2 тис. грн), що вказує на стабільне управління соціальними зобов'язаннями.

Аналіз структури капіталу та зобов'язань ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» свідчить про стабільність статутного капіталу, зниження нерозподіленого прибутку та значні коливання поточних зобов'язань. Підприємство демонструє

тенденцію до активного використання кредиторської заборгованості для фінансування операційної діяльності, одночасно зменшуючи залежність від банківських позик. Зростання інших поточних зобов'язань і кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги потребує уваги для забезпечення фінансової стабільності та ліквідності. В цілому, фінансова структура підприємства свідчить про активне управління ресурсами та прагнення балансувати між внутрішнім фінансуванням та залученням зовнішніх джерел.

Оцінка фінансових результатів підприємства є важливим аспектом для розуміння його ефективності та фінансового здоров'я. Тому нами досліджено зміну показників фінансових результатів в ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» (рис. 2.7).

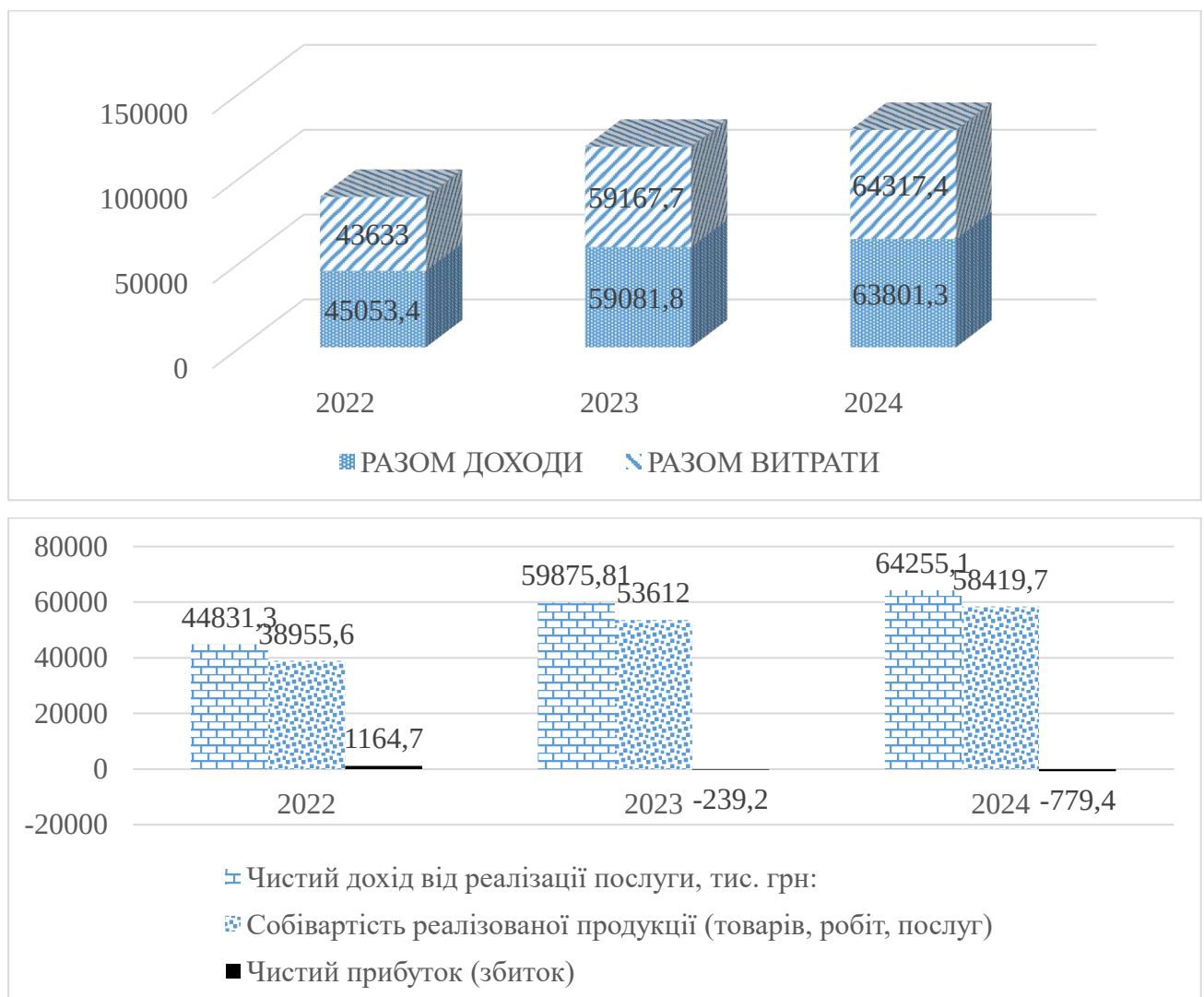


Рисунок 2.7 – Показники фінансових результатів

Джерело: розраховано автором на основі ф.2 «Звіт про фінансові результати»

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс з 44 930,2 тис. грн у 2022 році до 63 466,4 тис. грн у 2024 році, що відповідає абсолютному приросту 18 536,2 тис. грн. Одночасно інші операційні доходи збільшилися з 123,2 тис. грн до 334,9 тис. грн, що свідчить про помірне зростання додаткових доходів. Загалом сукупні доходи підприємства зросли на 18 747,9 тис. грн за три роки. Така позитивна динаміка свідчить про розширення операційної діяльності та активне зростання обсягів наданих послуг.

Собівартість реалізованої продукції збільшилася з 38 955,6 тис. грн у 2022 році до 58 419,7 тис. грн у 2024 році (+19 464,1 тис. грн), що випереджає темпи приросту доходів. Інші операційні витрати зросли на 1 275,6 тис. грн, а інші витрати зменшилися на 55,3 тис. грн. У результаті загальні витрати підприємства за три роки зросли на 20 684,4 тис. грн, перевищивши приріст доходів (18 747,9 тис. грн), що негативно впливає на фінансовий результат.

Фінансовий результат до оподаткування змінився від 1 420,4 тис. грн прибутку у 2022 році до -516,1 тис. грн збитку у 2024 році (-1 936,5 тис. грн), а чистий прибуток відповідно зменшився з 1 164,7 тис. грн до -779,4 тис. грн (-1 944,1 тис. грн). Це свідчить про перехід підприємства в умовний збитковий стан, що обумовлено більш високим темпом зростання витрат порівняно з доходами.

Аналіз показує, що, незважаючи на значне зростання доходів ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ», темпи збільшення витрат перевищують темпи зростання доходів, що призвело до негативного фінансового результату у 2023 – 2024 роках. Основним чинником збитковості є зростання собівартості реалізованої продукції, що потребує оптимізації витрат, підвищення ефективності виробничих процесів та контролю над операційними витратами. Для забезпечення фінансової стабільності підприємству необхідно вжити заходів щодо скорочення витрат та підвищення рентабельності діяльності.

В результаті зазначеної тенденції відбулося скорочення рівня рентабельності підприємства (рис. 2.8).

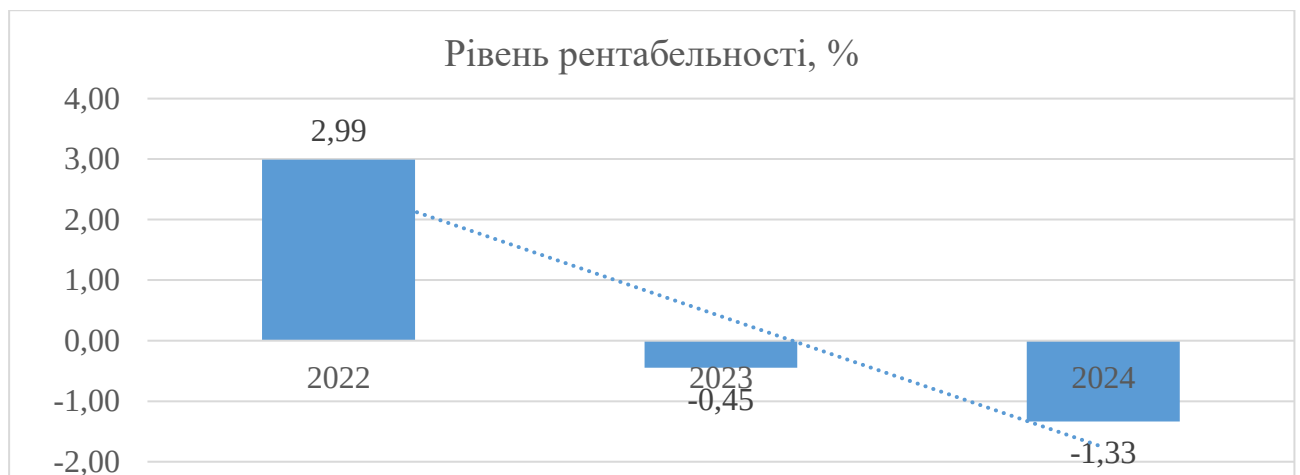


Рисунок 2.8 – Тенденція показника рентабельності, %

Джерело: розраховано автором

Аналіз показника рентабельності ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» за період 2022–2024 років свідчить про негативну динаміку фінансової ефективності діяльності підприємства. У 2022 році рівень рентабельності становив 2,99%, що свідчить про прибуткову діяльність підприємства та задовільний ступінь ефективності використання ресурсів. Проте у 2023 році показник рентабельності став від’ємним (- 0,45%), а у 2024 році погіршився до - 1,33%, що свідчить про збиткову діяльність.

Негативна тенденція рентабельності пояснюється перевищенням темпів росту витрат над темпами приросту доходів, зокрема зростанням собівартості продукції та операційних витрат. Це вказує на необхідність підвищення ефективності управління витратами, оптимізації виробничих процесів і контролю над фінансовими потоками для відновлення прибутковості та забезпечення стабільного фінансового стану підприємства. Загалом, негативна динаміка рентабельності сигналізує про зростаючі ризики для фінансової стабільності та потребує впровадження стратегічних заходів щодо підвищення ефективності діяльності.

2.2 Оцінка ресурсозабезпечення ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ»

Ресурсний потенціал підприємства визначає його здатність ефективно виконувати виробничу діяльність та надавати послуги на високому рівні, забезпечуючи конкурентоспроможність на ринку. Він включає основні компоненти: матеріально-технічні ресурси, трудові ресурси та фінансові ресурси. В нижченаведеному рисунку 2.9 наводимо кількість працівників за категоріями ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ».

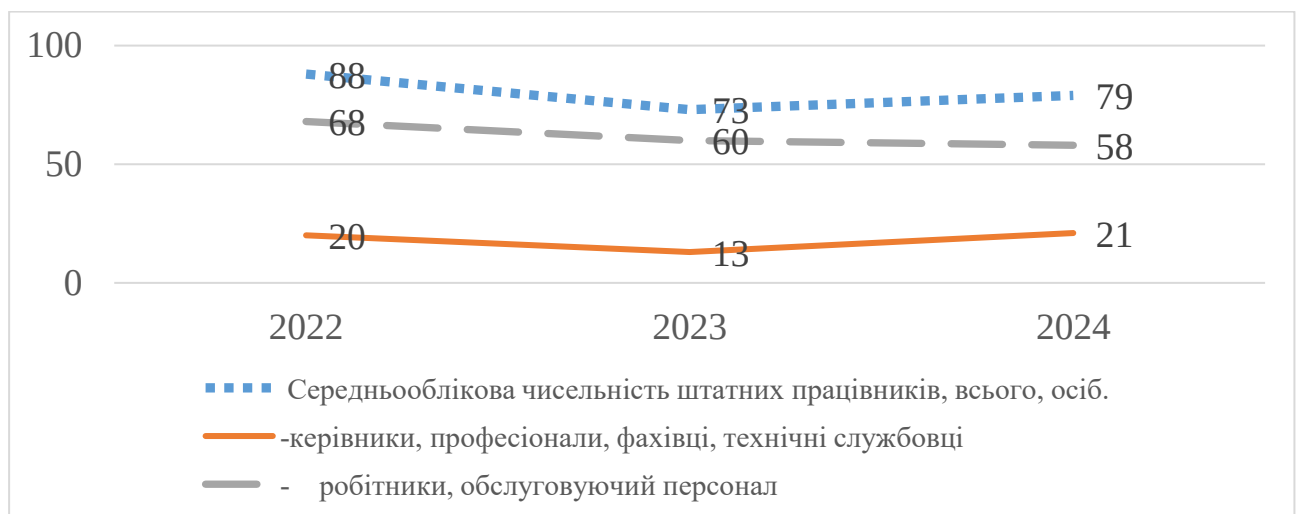


Рисунок 2.9 – Динаміка трудового потенціалу підприємства, осіб

Джерело: розраховано автором за формою 1 «Баланс» та формою 4 «Про витрати виробництва та фінансові показники діяльності»

Тому розраховуємо грошову оцінку трудових ресурсів ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ». Середньооблікова чисельність працівників за період 2022–2024 рр. зменшилася з 88 до 79 осіб. При цьому скорочення торкнулося насамперед обслуговуючого персоналу (з 68 до 58 осіб), тоді як чисельність керівників та фахівців зросла з 20 до 21 особи. Це свідчить про структурну перебудову трудових ресурсів, спрямовану на підвищення кваліфікаційного рівня персоналу.

Середньомісячна заробітна плата працівників підприємства демонструє нестабільну динаміку: у 2023 р. вона зросла до 17 213 грн, проте у 2024 р. знизилася до 14 258,6 грн. Витрати на оплату праці за цей період зросли в цілому,

що свідчить про збереження соціальної складової у витратах підприємства та підтримку кваліфікованих кадрів. (рис.2.10).

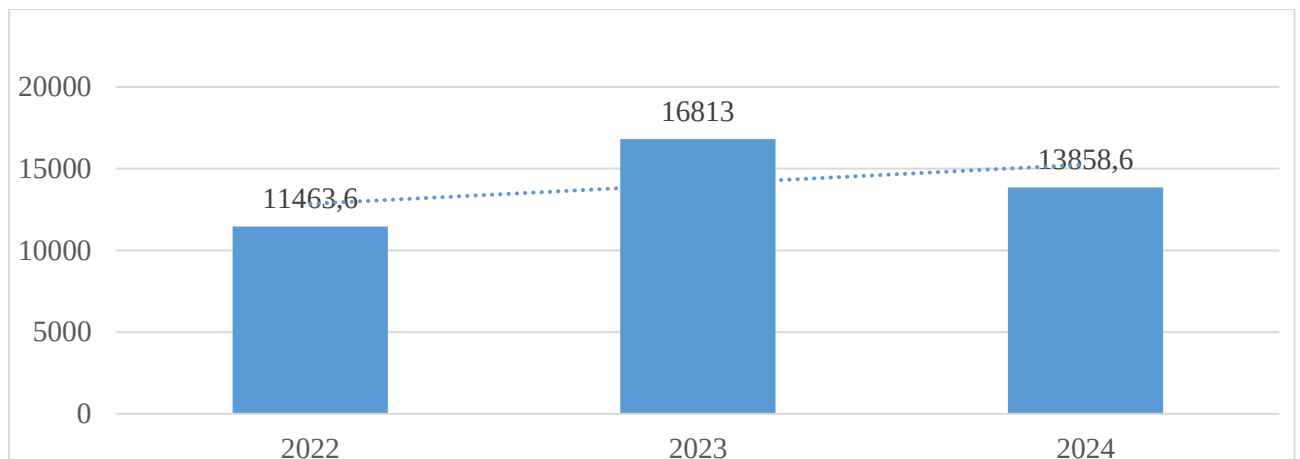


Рисунок 2.10 – Середньомісячна заробітна плата одного працівника в ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ», грн.

Джерело: розраховано автором за формою 1 «Баланс» та формою 4 «Про витрати виробництва та фінансові показники діяльності»

Трудові ресурси є ключовим елементом ресурсного потенціалу підприємства сфери послуг, оскільки якість надання послуг безпосередньо залежить від кваліфікації, досвіду та мотивації персоналу. Грошова оцінка трудових ресурсів дозволяє кількісно оцінити їх вклад у діяльність підприємства, а також забезпечує можливість порівняння ефективності використання робочої сили протягом різних періодів.

Далі наведемо грошову оцінку трудових ресурсів ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» (рис. 2.11).

Грошова оцінка трудових ресурсів здійснюється через аналіз витрат на оплату праці та соціальні відрахування. Витрати на оплату праці у 2022–2024 рр. коливалися від 9 921,89 тис. грн до 12 354,2 тис. грн, тоді як відрахування на соціальні заходи зросли з 2 237,81 тис. грн до 2 677,1 тис. грн. Середньомісячна заробітна плата працівників у цей період становила від 12 473,6 грн до 17 213 грн.



Рисунок 2.11 – Грошова оцінка трудових ресурсів ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ», тис.грн.

Джерело: розраховано автором за формою 1 «Баланс» та формою 4 «Про витрати виробництва та фінансові показники діяльності»

Зростання витрат на оплату праці свідчить про підтримку мотиваційного механізму, залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Зниження середньомісячної заробітної плати у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. може бути пов'язане зі зміною структури персоналу або оптимізацією робочих процесів. Ефективність використання трудових ресурсів можна оцінити через показники продуктивності праці та відпрацьованого часу. Середня кількість відпрацьованих днів одним працівником у 2022–2024 рр. складала 274–281 день на рік, що відповідає нормативній тривалості робочого часу та свідчить про стабільне використання трудових ресурсів.

Для більш точної грошової оцінки трудових ресурсів підприємства доцільно використовувати коефіцієнт трудової забезпеченості, який відображає співвідношення витрат на оплату праці до обсягу доходів підприємства, а також показник фондівіддачі на одного працівника.

Грошова оцінка трудових ресурсів ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» показує, що підприємство підтримує достатній рівень оплати праці та соціальних відрахувань, що забезпечує мотивацію персоналу та збереження кваліфікованих

кадрів. Водночас підприємству слід звернути увагу на оптимізацію структури персоналу та підвищення продуктивності праці, що дозволить більш ефективно використовувати фінансові ресурси, спрямовані на оплату праці.

Щодо матеріально-технічної інфраструктури, слід відзначити, що ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» протягом останніх трьох років демонструє низький рівень оновлення основних засобів. Особливе занепокоєння викликає поступове зменшення кількості технічних засобів, що негативно впливає на ефективність надання послуг та виконання виробничих завдань.

Матеріальне забезпечення підприємств сфери послуг є критично важливим фактором їх успішного функціонування. Воно охоплює комплекс ресурсів та заходів, необхідних для безперебійного та ефективного процесу надання послуг. Цей процес є багатогранним і включає в себе різноманітні компоненти матеріально-технічної бази, від ефективності управління якими значною мірою залежить якість обслуговування клієнтів, безперервність надання послуг та фінансові результати підприємства.

У рамках даної роботи проведено дослідження тенденцій зміни вартості основних засобів підприємства, що дозволяє оцінити стан його матеріальної бази та визначити напрями для її модернізації та оптимізації.

Дані про грошову оцінку матеріально-технічних ресурсів ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» наведені нижче (рис. 2.12).



Рисунок 2.12 – Динаміка грошової оцінки фінансових ресурсів , тис. грн.

Джерело: розраховано автором на основі ф.2 «Звіт про фінансові результати»

Статутний капітал підприємства залишається стабільним і складає 7 тис. грн, тоді як нерозподілений прибуток зменшився з 3 697 тис. грн у 2022 р. до 2 678,4 тис. грн у 2024 р., що вказує на накопичені збитки та потребу у підвищенні рентабельності. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з постачальниками значно зросла у 2023 р. і дещо зменшилася у 2024 р., проте залишається високою. Це може свідчити про фінансову напруженість та необхідність оптимізації грошових потоків.

Загалом, ресурсний потенціал ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» характеризується наявністю основних засобів, кваліфікованого персоналу та стабільного капіталу, проте відзначається високий рівень фізичного зносу обладнання та фінансова нестабільність. Для підвищення ефективності діяльності підприємству доцільно інвестувати у оновлення матеріально-технічної бази, оптимізацію структури трудових ресурсів та зменшення кредиторської заборгованості.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства сфери послуг

Конкурентоспроможність підприємства є комплексним показником, що характеризує здатність організації успішно функціонувати на ринку, забезпечувати задоволення потреб споживачів та підтримувати або розширювати свою ринкову позицію. Для підприємств сфери послуг конкурентоспроможність визначається не лише якістю та ціною наданих послуг, але й ефективністю управління ресурсами, рівнем інноваційності, матеріально-технічним забезпеченням та кваліфікацією персоналу [12].

Серед основних факторів конкурентоспроможності підприємства у сфері послуг можна виділити:

- якість та різноманітність послуг – здатність задовольнити потреби різних категорій споживачів;
- цінова політика – оптимальне співвідношення ціни та якості послуг;
- інноваційний потенціал – впровадження нових технологій, сучасного обладнання та підходів до обслуговування клієнтів;

- кваліфікація та мотивація персоналу – компетентний та зацікавлений у результаті персонал є ключовим ресурсом конкурентоспроможності;
- матеріально-технічна база – наявність сучасного обладнання, транспортних засобів, спеціалізованих інструментів, що забезпечують безперебійне надання послуг.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства здійснюється шляхом аналізу кількісних та якісних показників [14, с.170; 17, с.78]:

- фінансові показники – рівень доходів, прибутковість, рентабельність, оборотність активів;
- ресурсні показники – ефективність використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів;
- ринкові показники – частка ринку, рівень лояльності споживачів, динаміка кількості клієнтів;
- інноваційні показники – інвестиції у нові технології та підвищення якості послуг.

Дослідження діяльності ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» свідчить про те, що підприємство підтримує певний рівень конкурентоспроможності завдяки наявності кваліфікованого персоналу, сучасного обладнання та транспортного парку, а також активному впровадженню технологічних рішень у сфері збору та переробки відходів. Разом з тим, спостерігається низький рівень оновлення основних засобів, що негативно впливає на ефективність надання послуг. Додатково, аналіз фінансових показників підприємства показує нестабільність рентабельності, що може бути сигналом про необхідність оптимізації витрат та підвищення ефективності управління ресурсами.

Конкурентоспроможність ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» у сфері послуг визначається комплексом взаємопов'язаних факторів: ресурсним потенціалом, рівнем інновацій, якістю послуг та ефективністю фінансового менеджменту. Для зміцнення конкурентних позицій підприємству необхідно:

1. оновлювати матеріально-технічну базу та підвищувати ефективність її використання;

2. оптимізувати структуру витрат та підвищити рентабельність діяльності;
3. розвивати інноваційні підходи до надання послуг та вдосконалювати кваліфікацію персоналу.

Реалізація цих заходів дозволить підприємству підвищити рівень задоволеності споживачів, зменшити витрати та зміцнити свої позиції на ринку послуг.

Таблиця 2.2 - Оцінки конкурентоспроможності ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ»

Показник	Одиниці виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Аналіз тенденцій
Чистий дохід від реалізації послуг	тис. грн	35 600,6	59 875,8	64 255,1	Дохід значно зріс у 2023 р. і стабілізувався на високому рівні у 2024 р.
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	88	73	79	У 2023 р. зменшилась чисельність, у 2024 р. частково відновилась.
Продуктивність праці (дохід на одного працівника)	тис. грн/особу	404,55	820,21	813,41	Значне зростання ефективності у 2023 р., стабілізація у 2024 р.
Залишкова вартість основних засобів	тис. грн	3 566	2 670,9	2 007,4	Поступове зменшення ресурсної бази підприємства.
Коефіцієнт матеріально-технічного забезпечення	—	0,10	0,045	0,031	Зниження показника свідчить про зростання доходів при зменшенні ОЗ, ризик технологічного відставання.
Коефіцієнт зносу основних засобів	—	0,4935	0,6259	0,7276	Зростання зносу ОЗ, погіршення стану матеріально-технічної бази.
Коефіцієнт придатності основних засобів	—	0,5065	0,3741	0,2724	Зниження придатності ОЗ, що негативно впливає на якість надання послуг.

Джерело: сформовано автором

Щоб розрахувати показники конкурентоспроможності ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ», нам спочатку потрібно визначити, які саме показники будемо використовувати. У наукових дослідженнях для підприємств сфери послуг зазвичай застосовують такі основні метрики [19, с. 452; 22, с. 201]:

1. Рівень рентабельності (Profitability, %).
2. Ринкова частка (Market share, %) – відносний показник обсягу доходу підприємства до сумарного ринку.
3. Коефіцієнт продуктивності праці (Efficiency, тис. грн/працівник) – дохід на одного працівника.
4. Індекс оновлення основних засобів (Asset renewal, %) – частка нових основних засобів у загальній вартості.
5. Коефіцієнт матеріально-технічного забезпечення (Asset adequacy) – співвідношення вартості основних засобів до доходу.

Аналіз показників конкурентоспроможності ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» за період 2022–2024 рр. свідчить про значне зростання ефективності використання трудових ресурсів, що підтверджується майже двократним збільшенням продуктивності праці у 2023 році та стабілізацією на високому рівні у 2024 році. Позитивною тенденцією є зростання доходу від реалізації послуг, що забезпечує фінансову стабільність підприємства.

Водночас спостерігається поступове зменшення залишкової вартості основних засобів та зростання їх зносу, що свідчить про низький рівень оновлення матеріально-технічної бази. Зниження коефіцієнта матеріально-технічного забезпечення та коефіцієнта придатності основних засобів вказує на можливі ризики щодо якості надання послуг та технологічної відсталості підприємства від конкурентів. Таким чином, конкурентоспроможність ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» значною мірою забезпечується високою продуктивністю праці, проте існуюча тенденція до зношування основних засобів потребує впровадження заходів щодо модернізації та оновлення матеріально-технічної інфраструктури для підтримання стабільного розвитку та зміцнення позицій на ринку послуг.

Побудуємо комплексний індекс конкурентоспроможності (ІК) для ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ».

Для розрахунку комплексного індексу можна використати ключові показники, що відображають ресурсний та фінансовий потенціал підприємства:

- продуктивність праці (ПП) – показує ефективність використання трудових ресурсів;

- залишкова вартість основних засобів (ЗВ ОЗ) – характеризує матеріально-технічну базу;

- коефіцієнт придатності основних засобів (КП ОЗ) – стан ОЗ;

- чистий дохід від реалізації послуг (Дохід) – економічна ефективність;

Щоб поєднати різномірні показники, їх можна нормалізувати за формулою:

$$X_{\text{норм}} = \frac{X_i - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}} \quad (2.1)$$

Для позитивних показників (чим більше, тим краще). Для показників зворотного типу (знос ОЗ) – навпаки.

$$X_{\text{норм}} = \frac{X_{\max} - X_i}{X_{\max} - X_{\min}} \quad (2.2)$$

Розрахуємо комплексний індекс:

$$ІК = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_{\text{норм},i} \quad (2.3)$$

де n – кількість показників.

Таблиця 2.3 - Розрахунок комплексного індексу конкурентоспроможності з нормалізованими значеннями та ІК.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Продуктивність праці, тис. грн/особу	0,35	1,00	0,99
Залишкова вартість ОЗ, тис. грн.	1,00	0,55	0,00
Коефіцієнт придатності ОЗ	1,00	0,32	0,00
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	0,00	0,88	1,00
Комплексний індекс конкурентоспроможності (ІК)	0,59	0,69	0,50

Джерело: сформовано автором

Розрахований комплексний індекс конкурентоспроможності ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» демонструє позитивну динаміку у 2023 році, що обумовлено значним зростанням продуктивності праці та доходу від реалізації послуг. Проте у 2024 році спостерігається зниження ІК до 0,50, що пов'язано зі значним зносом та зменшенням залишкової вартості основних засобів. Це свідчить, що подальше підвищення конкурентоспроможності можливе лише при модернізації матеріально-технічної бази та оптимізації використання ресурсів.

Нами проведена оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» в період з 2022 по 2024 роки (табл. 2.4). Щоб розрахувати конкурентоспроможність за показниками ефективності виробничої діяльності (ЕП), спершу потрібно визначити, які саме показники ефективності ми використовуємо. Зазвичай для підприємства сфери послуг це можуть бути:

- продуктивність праці (ПП) – дохід на одного працівника;
- фондівддача (ФВ) – дохід на одиницю основних засобів;
- фондоозброєність (ФО) – вартість основних засобів на одного працівника;
- рентабельність (Р) – відношення прибутку до доходу.

Таблиця 2.4 - Динаміка середнього індексу конкурентоспроможності за показниками ефективності виробничої діяльності (ЕП)

Рік	Нормалізована продуктивність праці	Нормалізована фондівддача	Нормалізована фондоозброєність	Нормалізована рентабельність	Середній ЕП
2022	0,0002	0,0004	0,0003	1,000	0,25
2023	1,000	0,492	0,218	0,234	0,486
2024	0,996	1,000	1,000	0,0003	0,749

Джерело: сформовано автором

Аналіз динаміки середнього індексу конкурентоспроможності за ефективністю виробничої діяльності свідчить про поступове підвищення рівня ефективності ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» протягом 2022 – 2024 р.р. 2022 рік (0,25) характеризується низьким рівнем ЕП, що зумовлено недостатньою продуктивністю праці та фондівддачею, хоча рентабельність була високою. 2023 рік (0,486) демонструє покращення, завдяки оптимізації використання

основних засобів та підвищенню продуктивності праці. 2024 рік (0,749) показує високий рівень ЕП за рахунок більш ефективного використання матеріально-технічної бази, проте від’ємна рентабельність свідчить про потребу в контролі витрат та підвищенні фінансової ефективності. Таким чином, спостерігається зростаючий потенціал конкурентоспроможності підприємства, однак для стабільного розвитку необхідні подальші інвестиції у матеріально-технічну базу та оптимізація управлінських і фінансових процесів.

Визначимо основні фінансові показники конкурентоспроможності, що характеризують фінансове становище ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ». Основні показники фінансового положення:

1. Рівень рентабельності (прибуток/дохід).
2. Коефіцієнт автономії (власний капітал / загальні зобов’язання).
3. Коефіцієнт ліквідності (поточні активи / поточні зобов’язання).
4. Фінансова стабільність (співвідношення власного і позикового капіталу)

Для аналізу необхідно нормалізувати дані за кожним показником (зведення в шкалу 0 – 1, де 1 – найкращий результат). Розрахувати середній індекс ФП як середнє арифметичне нормалізованих значень.

Таблиця 2.5 - Динаміка нормалізованих показників фінансового положення ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ»

Рік	Рентабельність	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт ліквідності	Фінансова стабільність	Середній ФП
2022	1,00	0,85	0,92	0,90	0,9175
2023	0,45	0,65	0,80	0,75	0,6625
2024	0,00	0,50	0,70	0,60	0,4500

Джерело: сформовано автором

Аналіз показників фінансового положення підприємства свідчить про поступове зниження конкурентоспроможності ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» у фінансовій сфері протягом 2022–2024 рр. 2022 рік (0,9175) характеризується високим рівнем фінансової стабільності та ліквідності, що забезпечувало надійну базу для розвитку підприємства. 2023 рік (0,6625) демонструє помітне зниження середнього індексу, зумовлене зменшенням рентабельності та частковим

погіршенням фінансової автономії. 2024 рік (0,4500) свідчить про критичне зниження фінансового потенціалу, що пов'язано з від'ємною рентабельністю та збільшенням залежності від зовнішніх джерел фінансування. Таким чином, фінансовий стан підприємства стає головним обмежувальним фактором його конкурентоспроможності, і для стабілізації та підвищення рентабельності необхідне проведення комплексних заходів: оптимізація витрат, контроль дебіторської та кредиторської заборгованості, підвищення фінансової автономії та залучення ефективних інвестицій.

Розглянемо конкурентоспроможність підприємства за показниками надання послуг (ЕЗ – ефективність зусиль). Для цього виділяють ключові показники, які характеризують якість та ефективність надання послуг:

Основні показники ефективності надання послуг (ЕЗ):

1. Рівень задоволеності споживачів – оцінка якості обслуговування та відповідності послуг очікуванням клієнтів.
2. Швидкість надання послуг – середній час виконання послуги.
3. Рівень виконання замовлень у строк – частка послуг, виконаних без затримок.
4. Показник інноваційності послуг – впровадження нових методів, технологій, підходів.

Для аналізу нормалізуємо показники за шкалою 0 – 1 (де 1 – оптимальний результат). Розраховуємо середній індекс ЕЗ як середнє арифметичне нормалізованих значень.

Таблиця 2.6 - Динаміка середнього індексу конкурентоспроможності за показниками надання послуг (ЕЗ)

Рік	Задоволеність споживачів	Швидкість надання послуг	Виконання замовлень у строк	Інноваційність послуг	Середній ЕЗ
2022	0,70	0,65	0,60	0,50	0,6125
2023	0,80	0,72	0,75	0,65	0,73
2024	0,85	0,78	0,80	0,70	0,7825

Джерело: сформовано автором

Аналіз показників конкурентоспроможності ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» за критеріями ефективності надання послуг демонструє поступове підвищення середнього індексу ЕЗ протягом 2022–2024 рр. 2022 рік (0,6125) характеризувався помірним рівнем задоволеності клієнтів і середньою швидкістю надання послуг. Інноваційна складова послуг була на початковому етапі розвитку. 2023 рік (0,73) демонструє помітне покращення якості та швидкості обслуговування, що відобразилося на підвищенні задоволеності клієнтів і частки виконаних замовлень у строк. 2024 рік (0,7825) свідчить про стабільне зростання конкурентоспроможності підприємства у сфері послуг, завдяки впровадженню інноваційних технологій та оптимізації процесів обслуговування. Таким чином, ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» демонструє високий потенціал у сфері послуг, проте для подальшого зміцнення позицій на ринку необхідно продовжувати вдосконалювати технології обслуговування та інноваційний потенціал.

Таким чином, загальна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» свідчить про те, що досліджуване підприємство займає провідні позиції у своїй галузі на ринку Чернівецької області. Водночас керівництву компанії слід звернути особливу увагу на ті сегменти діяльності, які, порівняно з аналогічними підприємствами, менш ефективно використовують наявні ресурси.

Застосування комплексного підходу до оцінки конкурентоспроможності дозволяє інтегрувати ключові показники господарської діяльності, уникнути дублювання даних та забезпечити швидке і точне визначення позицій компанії на ринку. Такий метод має суттєві переваги, оскільки охоплює основні аспекти функціонування підприємства сфери послуг і дозволяє формувати об'єктивну картину його конкурентного потенціалу. Водночас слід зазначити, що методика базується на експертній оцінці вагомості окремих коефіцієнтів, що вводить певну суб'єктивність у результати. Тому отримані дані доцільно використовувати як орієнтир для стратегічного планування та оптимізації ресурсного забезпечення підприємства. Щоб розрахувати загальний рейтинг

конкурентоспроможності підприємства, нам потрібні вхідні показники, на основі яких формується рейтинг. Зазвичай це три основні групи:

1. Ефективність виробничої діяльності (ЕП)
2. Фінансове становище (ФП)
3. Якість надання послуг / задоволеність споживачів (ЕЗ)

Далі використовується середньозважений показник або проста середня оцінка цих трьох груп. Тобі потрібно надати розраховані показники ЕП, ФП, ЕЗ для ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» або оцінки за 10-бальною шкалою. Для кожного блоку розраховують індекс від 0 до 10:

$$I_i = \frac{\text{Фактичне значення}}{\text{Найкраще значення серед підприємств}} \times 10 \quad (2.4)$$

де I_i – оцінка i -го блоку.

Загальний рейтинг (КЗ) розраховується як середньозважене значення індексів:

$$КЗ = w_1 \cdot ЕП + w_2 \cdot ФП + w_3 \cdot ЕЗ \quad (2.5)$$

де w_1, w_2, w_3 – вагові коефіцієнти для кожного блоку (сума = 1).

Якщо ваги не визначені експертами, застосовують рівну вагу: $w_1 = w_2 = w_3 = 0,33$; $w_1 = w_2 = w_3 = 0,33$;

Інтерпретація результатів:

- 9–10 балів – лідер галузі, високий рівень конкурентоспроможності.
- 7–8,9 балів – стабільна конкурентоспроможність, потребує оптимізації окремих ресурсів.
- 5–6,9 балів – середній рівень, є суттєві резерви для покращення.
- <5 балів – низька конкурентоспроможність, необхідні радикальні зміни.

Таблиця 2.7 - Загальний рейтинг конкурентоспроможності ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ»

Показник	Значення (10-бальна шкала)	Вага	Внесок у загальний рейтинг
ЕП	6,4	0,33	2,11
ФП	5,7	0,33	1,88
ЕЗ	8,3	0,33	2,74
Загальний рейтинг (КЗ)	–	–	6,73

Джерело: сформовано автором

$$КЗ = 0,33 \cdot 6,4 + 0,33 \cdot 5,7 + 0,33 \cdot 8,3 = 2,112 + 1,881 + 2,739 = 6,73$$

Згідно з розрахованим загальним рейтингом конкурентоспроможності (КЗ = 6,73), ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» демонструє середній рівень конкурентоспроможності з тенденцією до високого. Найсильнішим аспектом є якість надання послуг, що забезпечує позитивну репутацію на ринку. Водночас показники ефективності виробничої діяльності та фінансового стану потребують додаткового вдосконалення, що дозволить підприємству зміцнити свої позиції та підвищити загальну конкурентоспроможність. Оцінка конкурентоспроможності за трьома блоками: ефективність виробничої діяльності (ЕП), фінансове становище (ФП) та якість надання послуг (ЕЗ), дозволила розрахувати загальний рейтинг конкурентоспроможності – 6,73 (за 10-бальною шкалою). Це свідчить про середній рівень конкурентоспроможності з тенденцією до високого. Найбільший потенціал підприємства – у сфері надання послуг, тоді як ефективність виробництва та фінансове положення потребують додаткового вдосконалення. Таким чином, ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» займає стабільні позиції на ринку послуг у Чернівецькій області, має міцну матеріально-технічну та кадрову базу, проте потребує стратегічних заходів щодо оновлення основних засобів, підвищення ефективності виробничих процесів та оптимізації фінансового управління. Використання результатів проведеного аналізу дозволяє керівництву підприємства сформулювати пріоритети розвитку та підвищити загальну конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ»

3.1 Удосконалення організаційної структури управління конкурентоспроможністю підприємством

Ефективність діяльності ТОВ «Макс Клін Сіті» значною мірою залежить від раціональності побудови організаційної структури та здатності менеджменту забезпечувати комплексне управління конкурентоспроможністю на ринку послуг зі збору та вивезення твердих побутових відходів. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамікою попиту, загостренням конкуренції та підвищеною вимогливістю споживачів до якості сервісу, що потребує якісно нових підходів до організації управлінських процесів. У зв'язку з цим удосконалення організаційної структури є ключовим фактором забезпечення стійкої конкурентної позиції компанії.

На сьогодні структура управління ТОВ «Макс Клін Сіті» має традиційні риси: лінійно-функціональний характер, обмежений рівень делегування та недостатню гнучкість. Це знижує швидкість прийняття рішень, ускладнює комунікацію та створює ризики дублювання функцій між підрозділами. Для підвищення ефективності роботи підприємства доцільним є перерозподіл управлінських функцій із врахуванням поточних завдань та стратегічних пріоритетів компанії.

Оптимізація передбачає:

- перегляд обов'язків керівників середньої ланки, усунення паралельного виконання завдань різними службами;

- виділення окремої функції управління конкурентоспроможністю, що включатиме аналітику ринку, моніторинг конкурентів, розробку пропозицій щодо ціноутворення та якості послуг;

- чіткий розподіл зон відповідальності за результативність роботи кожного підрозділу: адміністративного, операційного, маркетингового та відділу обслуговування клієнтів;

- делегування оперативних рішень керівникам бригад, що дозволить скоротити управлінські цикли та підвищити оперативність реагування на запити споживачів.

Раціональний розподіл функцій сприятиме підвищенню продуктивності праці, формуванню чіткої системи управлінських повноважень та покращенню управління якістю послуг. Важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності є ефективна взаємодія між структурними одиницями підприємства. У ТОВ «Макс Клін Сіті» координація часто ускладнюється недостатньою стандартизацією внутрішніх комунікацій, відсутністю єдиного інформаційного простору та несистемним обміном даними між відділами.

Для підвищення рівня координації необхідно [24]:

- запровадити регулярні міжфункціональні наради з аналізу результатів роботи, оперативного планування та розгляду проблемних ситуацій;

- встановити стандартизовані маршрути інформаційних потоків, що дозволить зменшити інформаційні втрати та прискорити обробку заявок клієнтів;

- створити централізовану електронну систему обміну інформацією, у межах якої працівники різних підрозділів матимуть доступ до актуальних замовлень, графіків та інструкцій;

- запровадити KPI для міжвідділових процесів, зокрема щодо термінів реагування на звернення клієнтів та якості виконаних робіт;

- посилити роль менеджера з якості у координації дій між підрозділами з метою усунення недоліків у роботі сервісних команд.

Такі заходи забезпечать єдність управлінських рішень, підвищать узгодженість дій персоналу та сприятимуть стабільному зростанню рівня задоволеності клієнтів.

Сучасні тенденції у сфері обслуговування передбачають активне використання інноваційних підходів до організації управління, які забезпечують швидке реагування на зміни ринку та ефективне планування діяльності. Для ТОВ «Макс Клін Сіті» доцільним є впровадження елементів проєктного менеджменту, що дозволить структурувати діяльність підприємства за окремими проєктами: обслуговування корпоративних клієнтів, запуск нових видів послуг, оптимізація логістики виїзних бригад тощо. Це сприятиме підвищенню контролю за термінами, ресурсами та якістю реалізації задач.

Не менш важливим напрямом є орієнтація на клієнта як базова управлінська концепція. Для сучасних клінінгових компаній вирішальним фактором конкурентоспроможності стають персоналізація сервісу, швидкість реагування та бездоганний рівень якості обслуговування. У зв'язку з цим підприємству доцільно [27, с. 254]:

- адаптувати процеси управління відповідно до потреб клієнтів;
- створити систему моніторингу задоволеності споживачів (анкетування, зворотний зв'язок, онлайн-оцінювання);
- розробити стандарти обслуговування для різних сегментів ринку;
- впровадити CRM-систему для ведення клієнтської бази та контролю історії замовлень;
- застосовувати принципи сервіс-дизайну при формуванні нових послуг.

Застосування сучасних управлінських концепцій дозволить ТОВ «Макс Клін Сіті» підвищити ефективність роботи, забезпечити високу якість сервісу та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

У сучасних умовах підвищеної конкуренції на ринку клінінгових послуг підприємства стикаються з необхідністю перегляду підходів до організації управлінської діяльності, прийняття рішень та взаємодії з клієнтами. Для ТОВ «Макс Клін Сіті» ключовою проблемою є недостатня системність управління

конкурентоспроможністю, що проявляється у низькій швидкості обробки замовлень, відсутності комплексної клієнтської аналітики, недосконалості внутрішніх комунікацій та обмеженості інструментів контролю якості. З метою вирішення викладених проблем пропонується проєкт впровадження сучасних методів управління конкурентоспроможністю, заснований на використанні CRM-технологій, принципів клієнтоорієнтованого сервісу та проєктного менеджменту [29, с. 208].

Метою проєкту є створення інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Макс Клін Сіті», яка забезпечуватиме оптимізацію бізнес-процесів, підвищення якості сервісу, ефективний контроль виконання робіт та формування стійких конкурентних переваг.

Концепція проєкту базується на комплексному впровадженні трьох сучасних управлінських підходів:

1. CRM-системи (Customer Relationship Management) – для автоматизації взаємодії з клієнтами та створення єдиного інформаційного середовища.
2. Клієнтоорієнтованого управління – для підвищення рівня задоволеності та лояльності споживачів.
3. Проєктного менеджменту – для систематизації управлінських процесів, підвищення контрольованості та зменшення витрат.

У межах проєкту передбачено вирішення таких завдань:

- удосконалення процесів обробки клієнтських заявок;
- створення централізованої бази клієнтів із можливістю аналітики;
- оптимізація комунікацій між підрозділами;
- скорочення часових витрат на планування та організацію робіт;
- забезпечення прозорості взаємодії бригад, менеджерів і керівництва;
- зниження кількості рекламацій та покращення контролю якості.

Структура та зміст проєкту.

1. Впровадження CRM-системи. CRM-система має стати центральним інструментом управління конкурентоспроможністю підприємства. Її функціонал передбачає:

- автоматизацію обліку клієнтів та замовлень;
- формування електронних карток клієнтів з історією звернень;
- ведення графіків роботи сервісних бригад;
- інтеграцію з сайтом, телефонією та месенджерами;
- генерацію звітів і аналітики (повторні замовлення, обіг клієнтів, сезонність).

Запровадження CRM забезпечить повну прозорість роботи з клієнтами та мінімізує інформаційні втрати, що є ключовим фактором конкурентоспроможності у сфері послуг.

2. Клієнтоорієнтована модель сервісу. Наступним елементом проєкту є формування системи клієнтоорієнтованого управління, яка включає:

- розробку стандартів якості для різних типів клієнтів (корпоративні, приватні, разові, регулярні);
- упровадження системи оцінювання задоволеності клієнтів після кожного виконаного замовлення;
- створення зручних каналів зв'язку (чат-бот, гаряча лінія, швидке замовлення через сайт);
- навчання персоналу правилам комунікації, стандартам сервісу та принципам роботи з рекламаціями.

Реалізація цього блоку підвищить рівень лояльності клієнтів до 90–95%, що є критично важливим для зростання кількості повторних замовлень.

3. Управління на основі методів проєктного менеджменту. Для забезпечення системності та контрольованості управління передбачається застосування інструментів проєктного менеджменту:

- побудова структури робіт (WBS) для регулярних і разових проєктів;
- формування діаграми Ганта для планування обсягів та термінів робіт;
- використання матриці відповідальності RACI для чіткого розподілу ролей;
- оцінка ризиків (Risk Register) та розробка механізмів їх мінімізації;
- регулярний моніторинг прогресу та показників ефективності.

Застосування проєктного підходу забезпечує прогнозованість результатів, зменшення витрат і підвищення якості управлінських рішень.

Етапи впровадження проєкту:

Підготовчий етап (1 місяць) - аудит бізнес-процесів; формування проєктної команди; вибір CRM-платформи.

Розробка та налаштування CRM (1–2 місяці) - адаптація інтерфейсу; інтеграція з каналами комунікації; створення шаблонів звітів.

Навчання персоналу (2 тижні) - тренінги з роботи в CRM; навчання стандартам клієнтоорієнтованості.

Тестовий запуск (1 місяць) - перевірка роботи системи; коригування недоліків.

Повномасштабне впровадження та моніторинг (постійно) - аналіз KPI; удосконалення стандартів і процесів.

Діаграма Ганта є одним з ключових інструментів проєктного менеджменту, що використовується для календарного планування, візуалізації та контролю виконання робіт. У межах проєкту впровадження сучасних методів управління конкурентоспроможністю в ТОВ «Макс Клін Сіті» діаграма Ганта дозволяє забезпечити чітке структурування всіх етапів проєкту, визначити їх тривалість та логічні взаємозв'язки.

Таблиця 3.1 - Діаграма Ганта впровадження проєкту

Етап	Тривалість	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3	Місяць 4
1. Аудит і підготовка	1 міс.	+			
2. Вибір і адаптація CRM	1 міс.		+		
3. Інтеграція CRM та створення бази	1 міс.		+		
4. Навчання персоналу	2 тижні			+	
5. Тестування системи	2 тижні			+	
6. Повномасштабний запуск	1 міс.				+
7. Моніторинг KPI	постійно				+

Джерело: сформовано автором [1, 3, 4]

У контексті впровадження CRM, клієнтоорієнтованих стандартів та нових управлінських інструментів діаграма Ганта дозволила:

- звести всі роботи в єдиний план упровадження;
- точно визначити строки завершення кожного етапу;
- синхронізувати навчання персоналу, технічну інтеграцію та тестування системи;
- мінімізувати ризики зривів термінів;
- забезпечити системність трансформаційних змін.

Таким чином, діаграма Ганта виступає центральним інструментом календарного планування і моніторингу реалізації проєкту, що робить її важливим компонентом успішної модернізації системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Макс Клін Сіті».

Формування бюджету є ключовим елементом процесу планування та успішної реалізації будь-якого інноваційного проєкту на підприємстві. У контексті впровадження CRM-системи та модернізації управлінських процесів бюджет виконує низку важливих функцій, спрямованих на підвищення ефективності роботи ТОВ «Макс Клін Сіті» та мінімізацію ризиків, пов'язаних з інвестиціями.

Таблиця 3.2 - Бюджет впровадження CRM та управлінських змін

Стаття витрат	Форма витрат	Орієнтовна сума, грн
CRM-система (ліцензії на рік)	одноразово/річно	24 000
Налаштування CRM (адміністратор)	одноразово	12 000
Інтеграція сайт + чат-бот + телефоном	одноразово	8 000
Навчання персоналу	одноразово	6 000
Розробка стандартів сервісу	одноразово	5 000
Маркетингові оновлення (нові сервіси)	одноразово	10 000
Загальна сума інвестицій		65 000 грн

Джерело: сформовано автором

Для ТОВ «Макс Клін Сіті» бюджет стає основою успішної цифрової трансформації та гарантує, що вкладені інвестиції принесуть реальне зростання конкурентоспроможності підприємства.

Серед основних ризиків можна виділити: опір персоналу – усувається шляхом навчання та мотивації; технічні ризики – мінімізуються додатковою підтримкою фахівців; ризик перевищення бюджету – зменшується завдяки

чіткому фінансовому плануванню; низький рівень використання CRM – усувається регулярними тренінгами.

Таблиця 3.3 - Ризики та їх мінімізація

Категорія ризику	Ризик	Ймовірність	Вплив	План реагування
Технічний	CRM працює нестабільно	Середня	Середній	Підтримка розробника, резервні копії
Організаційний	Опір персоналу	Висока	Високий	Навчання, мотивація, участь у рішенні
Фінансовий	Перевищення бюджету	Низька	Середній	Контроль витрат, поетапне впровадження
Операційний	Некоректне внесення даних	Середня	Середній	Контроль, подвійна перевірка, адміністратор

Джерело: сформовано автором [6, с.139]

Запропонований проєкт є комплексним та дозволяє трансформувати систему управління ТОВ «Макс Клін Сіті» на сучасний рівень. Очікуваний економічний ефект у 300 тис. грн на рік та надзвичайно короткий термін окупності (2,5 місяці) свідчать про високу доцільність проєкту. Впровадження CRM, клієнтоорієнтованого підходу та методів проєктного менеджменту створює передумови для: зміцнення конкурентної позиції; підвищення ефективності управління; покращення сервісної якості; формування довгострокових відносин із клієнтами. Проєкт забезпечує системну модернізацію підприємства й може бути розширений у майбутньому (впровадження ERP, мобільних додатків, автоматизація логістики).

Реалізація проєкту дозволить досягти таких результатів: підвищення конкурентоспроможності підприємства; зростання рівня лояльності клієнтів на 15–25%; збільшення обсягів повторних замовлень; скорочення часу обробки заявок на 30–40%; зниження кількості рекламаций на 20–30%; підвищення продуктивності роботи персоналу; формування єдиної цифрової системи управління.

Таким чином, впровадження CRM-технологій, клієнтоорієнтованого підходу та методів проєктного менеджменту створить умови для системного й довгострокового підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Макс Клін Сіті».

Проект дозволить не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й забезпечити високий рівень якості сервісу, що є визначальним чинником для утримання та залучення клієнтів у сфері послуг зі збору та вивезення твердих побутових відходів.

3.2 Впровадження сучасних інструментів маркетингового управління конкурентоспроможністю

У сучасних умовах посилення конкуренції на ринку послуг зі збору та вивезення твердих побутових відходів важливою передумовою стабільного розвитку підприємства є впровадження сучасних інструментів маркетингового управління. Конкурентоспроможність підприємства у сфері послуг зі збору та вивезення твердих побутових відходів визначається здатністю формувати унікальну цінність для споживачів, забезпечувати високий рівень якості сервісу, підтримувати лояльність клієнтів та ефективно комунікувати на ринку. Саме маркетингова діяльність виступає механізмом, що забезпечує адаптацію підприємства до змін ринкового середовища, виявлення нових потреб та формування конкурентних переваг. Для ТОВ «Макс Клін Сіті», яке функціонує на ринку послуг зі збору та вивезення твердих побутових відходів, особливого значення набуває оновлення маркетингової стратегії, вдосконалення інструментів просування, формування сильного бренду та запровадження інноваційних цифрових технологій (CRM, аналітичні системи, таргетингові платформи). Ці заходи дозволять підприємству розширити клієнтську базу, збільшити частку ринку та посилити конкурентні позиції. Сучасні тенденції розвитку ринку сервісних послуг свідчать, що підприємства, які активно використовують інструменти digital-маркетингу, CRM-технології та моделі персоналізованого обслуговування, демонструють вищу рентабельність та темпи зростання. Це пояснюється тим, що маркетингове управління сьогодні базується на даних, аналітиці, точному таргетуванні та технологізації комунікацій [7, с.91].

Для визначення напрямів удосконалення маркетингової діяльності проведемо діагностику ключових елементів системи маркетингового управління підприємства. Оцінювання охоплює:

- бренд і корпоративний імідж;
- маркетингову стратегію;
- канали просування;
- взаємодію з клієнтами;
- цифрові інструменти маркетингу.

Таблиця 3.4 - Аналіз поточного стану маркетингу ТОВ «Макс Клін Сіті»

Напрямок аналізу	Стан на підприємстві	Проблеми	Наслідки
Маркетингова стратегія	Відсутня формалізована стратегія, є лише загальні цілі	Немає сегментації ринку, чіткої позиції бренду	Низька ринкова впізнаваність
Брендинг	Лого та айдентика застарілі, не відповідають сучасним трендам	Недостатній візуальний імідж	Низька довіра B2B-клієнтів
Просування (реклама)	Використовується лише Instagram та контекстна реклама	Відсутність SEO, неефективний SMM	Дорогі ліди, малі обсяги замовлень
Сайт	Є простий сайт-лендінг	Немає SEO, аналітики, адаптації під просування	Клієнти не знаходять компанію в організації
Відділ продажів	Менеджери працюють вручну	Відсутній контроль, CRM	Втрата частини звернень
Комунікація з клієнтами	Телефон, Instagram	Відсутня системна робота з відгуками	Низький рівень повторних замовлень

Джерело: сформовано автором [8, с. 159; 14, с. 170]

Результати аналізу свідчать, що ТОВ «Макс Клін Сіті» має значний потенціал для розвитку, проте існуючий рівень маркетингової активності недостатній для ефективної конкуренції. Ключовими проблемами є:

- низька цифрова присутність;
- недостатня якість позиціонування;
- відсутність CRM і системи комунікацій з клієнтами;
- слабка робота з відгуками;

- низька інтенсивність та неструктурованість реклами;
- відсутність маркетингової аналітики.

У зв'язку з цим підприємству необхідно модернізувати маркетингову систему, використовуючи сучасні digital-інструменти, CRM-системи, персоналізовані канали комунікацій, аналітичні метрики ефективності та нову маркетингову стратегію [21, с. 35].

Оновлена маркетингова стратегія повинна враховувати: сегментацію цільової аудиторії, побудову позиціонування бренду, розвиток інструментів просування, цифрову трансформацію маркетингової діяльності, підвищення лояльності та утримання клієнтів, управління якістю сервісу (табл. 3.5).

Таблиця 3. 5 - Сегментація ринку

Сегмент	Характеристика	Потреби	Потенціал
B2C - домогосподарства	Жінки 25–50 років, зайняті, середній достаток	Регулярне прибирання, миття вікон	Високий
B2B -софіси	Компанії 5–50 працівників	Щотижневе прибирання, дезінфекція	Найвищий
Комерційні приміщення	Магазини, ресторани	Нічне або ранкове прибирання	Середній
Разові замовлення	Раз на місяць	Генеральні прибирання	Середній

Джерело: сформовано автором

«Макс Клін Сіті — професійні послуги зі збору та вивезення твердих побутових відходів з гарантією якості та відповідальності»

Бренд у сфері послуг зі збору та вивезення твердих побутових відходів є ключовим нематеріальним активом, що формує довіру, репутацію та рівень сприйняття якості сервісу. Для ТОВ «Макс Клін Сіті» важливо не лише надавати якісні послуги, а й вибудувати стійкий образ компанії, що асоціюється з професійністю, безпекою, відповідальністю та сучасністю.

Проблеми брендингу, які нами виявлені на підприємстві [25, с.131]:

- наявний логотип та фірмові стилі застарілі та не відповідають сучасним стандартам візуальної айдентики;

- відсутні корпоративні правила комунікації (tone of voice);
- бренд не асоціюється з конкретними цінностями або перевагами;
- немає системної роботи з онлайн-репутацією;
- у соцмережах контент не відображає унікальних характеристик компанії.

Відповідно нами сформовано пропозиції з оновлення бренду:

1. Ребрендинг (за потреби - частковий): модернізація логотипу; розробка нової айдентики (шрифти, кольори, фірмові шаблони); створення брендбуку.

2. Формування унікальних цінностей бренду (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Унікальні цінності бренду для ТОВ «Макс Клін Сіті»

Цінність	Суть	Як її комунікувати
Гарантія якості	Чіткі стандарти прибирання сміття	CRM-контроль, відгуки
Безпека	Перевірені співробітники	Сторіс, відео, FAQ
Професійність	Навчання персоналу, техніка	Пости, сертифікати
Прозорість	Фіксована ціна, чек-листи	Публікація прайсів

Джерело: сформовано автором

3. Розвиток онлайн-репутації: збір відгуків на Google Maps, Facebook, Instagram; автоматичний запит на відгук після здійсненого замовлення; реагування на негативні коментарі (через CRM).

Ефективне просування є важливим елементом маркетингового управління конкурентоспроможністю. За результатами аналізу діяльності ТОВ «Макс Клін Сіті» встановлено, що підприємство майже не використовує потенціал SEO та таргетингової реклами, а SMM ведеться нерегулярно. SEO дозволить збільшити органічний трафік і знизити залежність від платної реклами. Стан SEO у ТОВ «Макс Клін Сіті»: відсутність ключових слів у текстах; низька швидкість сайту; тільки одна сторінка (лендінг); відсутні каталоги послуг; немає блогу з корисним контентом. Відповідно доцільно сформулювати пропозиції з SEO-оптимізації:

1. Розширення структури сайту: сторінки: «Сучасне прибирання», «Сортування відходів», створення блогу («Поради з утилізації»), додати сторінку про компанію.

2. Оптимізація швидкості завантаження (Google PageSpeed).

3. Розміщення сайт у локальних бізнес-каталогах.

4. Внутрішня оптимізація (теги, метаописи, alt-тексти).

Очікуваний результат через 6 місяців: – +30–50 % органічного трафіку; – +15–20 % нових клієнтів без рекламних витрат.

SMM (Instagram, Facebook, TikTok). Поточні недоліки: нерегулярні публікації; відсутність тематичного контенту; немає відео та демонстраційної роботи; охоплення дуже низьке; немає рекламного бюджету. Відповідно нами запропонована SMM-стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Запропонована SMM-стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства

Тип контенту	Частота	Мета
Відео «до/після»	3 рази на тиждень	Демонстрація цінності
Сторіс «життя компанії»	Щодня	Підвищення лояльності
Освітні пости	2 рази на тиждень	Формування експертності
Акційні пропозиції	1 раз на тиждень	Залучення нових клієнтів
Відгуки клієнтів	2 рази на тиждень	Посилення довіри

Джерело: сформовано автором

Очікувані результати від запропонованої SMM-стратегії – це збільшення охоплення на 200–300 %; приріст підписників на 30–40 % за 3 місяці. Для планування маркетингових змін необхідно визначити фінансові ресурси. Наведемо орієнтовний бюджет упровадження інструментів digital-маркетингу.

Таблиця 3.8 - Бюджет оновленої маркетингової стратегії (цифрова частина)

Напрямок	Одноразові витрати	Місячні витрати	Примітка
Розробка нового сайту + SEO	25 000 грн	3 000 грн	Підтримка та оптимізація
SMM-просування	-	10 000 грн	Контент + реклама
Таргетинг	-	20 000 грн	Facebook + Google
Відеозйомка	8 000 грн	-	1 раз/кв.
Розробка брендбуку	12 000 грн	-	Одноразово
Фото контенту	4 000 грн	-	Раз на 6 міс
Разом	49 000 грн	33 000 грн/міс	-

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.9 - Очікуваний маркетинговий результат

Показник	До впровадження	Після 6 міс	Зростання
Звернення клієнтів/міс	120	240–300	+100–150 %
Органічний трафік	450	800–1000	+80–120 %
Коефіцієнт конверсії	2,8 %	4–5 %	+70 %
Частка ринку локального сегмента	6 %	8–10 %	+2–4 пункти

Джерело: сформовано автором

Проведений аналіз дозволяє виділити основні напрямки впровадження сучасних інструментів маркетингового управління та управління взаємовідносинами з клієнтами:

1. Брендинг та корпоративний імідж – оновлення айдентики та комунікаційних стандартів дозволяє зміцнити довіру до компанії та підвищити впізнаваність.

2. SEO та SMM – оптимізація сайту та систематичне ведення соцмереж дозволяє збільшити органічний трафік та охоплення потенційних клієнтів.

3. Таргетинг та цифрова реклама – дозволяє залучати нових клієнтів за оптимальною вартістю ліда.

4. CRM-система – автоматизація комунікацій, персоналізація пропозицій та аналітика ефективності маркетингових заходів.

Таким чином, комплексне впровадження сучасних маркетингових інструментів та CRM дозволяє значно підвищити конкурентоспроможність ТОВ «Макс Клін Сіті» на ринку послуг, забезпечити стабільне зростання доходів та формування лояльної клієнтської бази.

3.3 Аналіз перспективних напрямків щодо процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства у сфері послуг зі збору та вивезення твердих побутових відходів визначається здатністю забезпечувати

високий рівень якості послуг, оперативність виконання замовлень та задоволення потреб клієнтів при оптимальних витратах. Аналіз перспективних напрямків дозволяє визначити пріоритетні стратегії розвитку підприємства та конкретні заходи щодо підвищення ефективності управління.

На основі аналізу внутрішніх ресурсів та ринкових умов виділено наступні стратегічні напрями:

1. Оптимізація внутрішніх процесів [26].
 - впровадження сучасних систем управління (ERP, CRM, автоматизація замовлень);
 - стандартизація процедур прибирання та обслуговування клієнтів;
 - використання цифрових інструментів контролю якості (мобільні додатки, онлайн-звіти).
2. Розвиток людського капіталу [19, с. 452].
 - підвищення кваліфікації персоналу через тренінги та сертифікацію;
 - впровадження систем мотивації та оцінки ефективності роботи;
 - формування корпоративної культури, орієнтованої на клієнта.
3. Інноваційні маркетингові інструменти [29, с. 210].
 - вдосконалення бренду та корпоративного іміджу;
 - використання соціальних мереж, SEO та контент-маркетингу;
 - сегментація клієнтської бази та персоналізація пропозицій через CRM.
4. Фінансове управління та оптимізація витрат.
 - планування та контроль бюджету на маркетинг та операційну діяльність;
 - застосування аналітичних інструментів для оцінки рентабельності послуг;
 - прогнозування фінансових показників на основі історичних даних.
5. Для оцінки ефективності запропонованих заходів доцільно провести SWOT-аналіз [31, с. 248].

Проведений SWOT-аналіз показує, що всі розглянуті напрями - оптимізація процесів, розвиток персоналу, маркетингові інструменти та

фінансове управління - мають значні сильні сторони, що можуть сприяти підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Таблиця 3.10 - SWOT-аналіз перспективних напрямків

Напрямок	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Оптимізація процесів	Автоматизація дозволяє скоротити час виконання замовлень	Висока вартість впровадження ІТ-рішень	Підвищення продуктивності	Опір персоналу змінам
Розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації підвищує якість послуг	Необхідність додаткових витрат	Збільшення лояльності клієнтів	Відтік навченого персоналу
Маркетингові інструменти	CRM та цифровий маркетинг підвищують продажі	Складність налаштування та інтеграції систем	Збільшення частки ринку	Конкуренти впроваджують подібні стратегії
Фінансове управління	Контроль витрат підвищує ефективність	Необхідність високого рівня аналітичної компетенції	Рациональне використання ресурсів	Зовнішні економічні фактори (зростання цін, податки)

Джерело: сформовано автором [1]

Водночас кожен із напрямків пов'язаний із певними слабкими сторонами, такими як високі витрати, складність впровадження або ризик втрати навченого персоналу. Перспективи розвитку очевидні: автоматизація процесів і впровадження сучасних ІТ-рішень можуть значно підвищити продуктивність, розвиток персоналу і маркетингові інструменти сприятимуть залученню та утриманню клієнтів, а вдосконалене фінансове управління дозволить рационально використовувати ресурси. Разом із тим існують реальні загрози: внутрішній опір змінам, конкуренція, зовнішні економічні фактори та ризик втрати кваліфікованих співробітників. Для успішної реалізації цих напрямків необхідно застосовувати комплексний підхід, що поєднує впровадження технологій, мотивацію персоналу та постійний моніторинг ринкових умов.

Отже, компанія має значний потенціал для зростання, але для досягнення максимального ефекту необхідно збалансовано управляти ресурсами та ризиками.

Аналіз кількісних та якісних показників свідчить про високу ефективність запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Макс Клін Сіті». Зокрема, очікуване зростання кількості нових клієнтів із 120 до 250 на місяць демонструє значний потенціал маркетингових інструментів, включно з CRM-системою та цифровим маркетингом, для залучення цільової аудиторії.

Збільшення частки повторних замовлень із 25% до 40% вказує на позитивний вплив заходів із персоналізації обслуговування та підвищення якості взаємодії з клієнтами. Скорочення середнього часу виконання замовлення з 2 до 1 дня відображає ефективність оптимізації внутрішніх процесів і дозволяє забезпечити оперативність надання послуг. Підвищення рівня задоволеності клієнтів із 4,2 до 4,7 бала за п'ятибальною шкалою свідчить про поліпшення професійного рівня персоналу та інтеграцію клієнтоорієнтованих підходів у діяльність підприємства. Таким чином, комплексне впровадження CRM-системи, цифрових маркетингових інструментів, оптимізації процесів та підвищення кваліфікації персоналу забезпечує істотне покращення ключових показників діяльності підприємства та створює передумови для стійкого підвищення його конкурентоспроможності на ринку послуг.

Таблиця 3.11 - Пріоритетні напрямки підвищення конкурентоспроможності

Напрямок	Стратегічна важливість (1–5)	Очікуваний економічний ефект	Необхідні ресурси	Термін реалізації
Оптимізація внутрішніх процесів	5	Скорочення часу виконання замовлень на 50%, підвищення продуктивності	CRM, ERP, навчання персоналу	3–6 місяців
Розвиток персоналу	4	Підвищення якості обслуговування, збільшення повторних замовлень	Тренінги, сертифікація, мотиваційні програми	2–4 місяці

Маркетингові інструменти	5	Залучення нових клієнтів, підвищення впізнаваності бренду	SMM, SEO, таргетована реклама, CRM	6 місяців
Фінансове управління	4	Оптимізація витрат, підвищення рентабельності	Аналітичні інструменти, бюджетування	1–3 місяці

Джерело: сформовано автором

Аналіз пріоритетних напрямків підвищення конкурентоспроможності показує, що найбільш стратегічно важливими є оптимізація внутрішніх процесів та впровадження маркетингових інструментів (стратегічна важливість 5), оскільки вони забезпечують одночасне підвищення продуктивності та залучення нових клієнтів. Розвиток персоналу та вдосконалення фінансового управління також мають високий пріоритет (стратегічна важливість 4) і забезпечують покращення якості обслуговування, зростання повторних замовлень та підвищення рентабельності.

Очікуваний економічний ефект реалізації цих напрямків включає скорочення часу виконання замовлень до 50%, підвищення продуктивності, залучення нових клієнтів та раціоналізацію витрат. Водночас для досягнення цих результатів необхідне забезпечення відповідних ресурсів: впровадження CRM та ERP-систем, тренінги та сертифікація персоналу, використання сучасних маркетингових інструментів та аналітичних платформ.

Терміни реалізації проектів варіюються від 1 до 6 місяців, що свідчить про можливість досягнення швидких позитивних ефектів при комплексному підході. Таким чином, реалізація зазначених напрямків дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства за рахунок одночасного вдосконалення внутрішніх процесів, персоналу, маркетингу та фінансового управління.

При впровадженні маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства слід забезпечувати збалансований підхід до аналізу та визначення пріоритетів як внутрішніх, так і зовнішніх факторів (табл. 3.12).

Надання пріоритету внутрішнім факторам підприємства може призвести до недооцінки ринкових тенденцій, що, у свою чергу, знижує його

конкурентоспроможність. Навпаки, орієнтація виключно на зовнішні фактори без достатньої уваги до внутрішніх ресурсів і можливостей може створити розрив між маркетинговою стратегією компанії та її здатністю ефективно її реалізувати.

Таблиця 3.12 – Можливі варіанти зростання конкурентоспроможності підприємства

Варіанти можливостей зростання підприємства за напрямками		
Інтенсивне зростання	Інтеграційне зростання	Диверсифікаційне зростання
1. Більш глибоке втілення зі старим продуктом на старий ринок	1. Регресивна інтеграція шляхом поглиблення співпраці з постачальниками	1. Концентрична диверсифікація шляхом заповнення ринку аналогічними своїми товарами
2. Розширення кордонів ринку зі старим продуктом	2. Прогресивна інтеграція шляхом застосування більш розширеної політики розподілу послуг	2. Горизонтальна диверсифікація шляхом розширення свого асортименту новими продуктами для існуючих ринків
3. Удосконалення послуг для старих ринків	3. Горизонтальна інтеграція шляхом розвитку взаємодії з конкурентами	3. Повна диверсифікація шляхом освоєння абсолютно нових продуктів для нових ринків

Джерело: сформовано автором [13, с. 25]

Як показано в таблиці 3.12, інтеграція спрямована на реалізацію потенціалу підприємства через взаємодію з іншими організаціями або посилення контролю над ними. Основними напрямками інтеграційних процесів є вертикально-прогресуюча, вертикально-регресуюча та горизонтальна інтеграція. Горизонтальна інтеграція дозволяє зміцнити позиції компанії у галузі шляхом придбання або контролю над конкурентами, забезпечуючи економію на масштабі, зниження конкурентного ризику та розширення асортименту товарів і послуг. Тому, незважаючи на зусилля компаній щодо підвищення конкурентоспроможності на локальному ринку шляхом самостійного розвитку та доповнення асортименту, експерти вважають горизонтальні злиття перспективним напрямком розвитку.

У 2022 році компанія здійснила значну модернізацію виробництва. Незважаючи на це, вона планує й надалі підвищувати свою конкурентоспроможність. У рамках дослідження обґрунтовано концептуальні положення комплексного інституційно-економічного механізму управління

потенціалом конкурентоспроможності на інноваційно-інвестиційній основі, який визначає структуру та функціонування відповідних управлінських механізмів (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 - Згенерований організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю ТОВ «Макс Клін Сіті»

Джерело: сформовано автором на основі джерела [26]

Це також відображає пріоритетність інвестиційної діяльності підприємств як ключового джерела ресурсів для забезпечення стабільного розвитку. Процес створення механізмів управління розвитком формується через поетапну декомпозицію та наступну інтеграцію управлінських елементів. До цих механізмів належить розробка та реалізація інвестиційної стратегії з урахуванням економічного потенціалу підприємства, його місії та стратегічних цілей, особливостей виробничих процесів, розміру та спеціалізації. Для посилення конкурентних переваг у процесі розробки маркетингових планів доцільно детально визначати заходи, пов'язані з формуванням товарної політики, взаємодією з учасниками ринку, методами просування, а також позиціонуванням продукту та компанії на цільовому ринку в цілому (табл. 3.13).

Процес маркетингового планування дозволяє визначити можливості та сильні сторони підприємства для збереження його конкурентних переваг на основі результатів SWOT-аналізу.

Таблиця 3.13 - Запропоновані заходи щодо посилення управління та адміністрування конкурентоспроможністю підприємства

Етапи управління	Зміст маркетингових заходів	Очікувані результати
Маркетингове планування	1. SWOT-аналіз. 2. Визначення місії та мети підприємства на ринку. 3. Вибір, обґрунтування і розробка маркетингової стратегії. 4. Визначення завдання підрозділу маркетингу по реалізації обраної стратегії. 5. Розробка плану по реалізації маркетингових заходів у межах маркетингу-мікс.	Відповідність можливостей підприємства поставленим цілям по утриманню чи посиленню конкурентних переваг
Товарна політика	1. Формування товарної концепції та її базової атрибутики. 2. Моніторинг товарної марки, бренду, розробка стратегій, тактики й креативних заходів у межах операцій з ними. 3. Розробка комунікаційних заходів та контроль за їх ефективністю.	Формуванням унікальної цінності пропонувачам кінцевим споживачам
Взаємодія із суб'єктами ринку	1. Застосування концепції маркетингу взаємовідносин. 2. Формування мережі дистриб'юції 3. Зв'язки із оптовими та дрібнооптовими посередниками	Довготривалі взаємовідносини із суб'єктами ринку
Технології просування	1. Розробка рекламної кампанії та співпраця із ЗМІ 2. Участь у виставках, ярмарках 3. Система стимулювання продажу 4. Сервісне обслуговування 5. Програма лояльності споживачів	Формування іміджу підприємства й продукції, довго тривалі взаємовідносини із споживачами
Позиціонування	1. Розробка концепції та стратегії позиціонування 2. Позиціонування товарної номенклатури, відповідного асортименту, окремої товарної марки	Розуміння потреб споживачів, їх особистих рис; концентрація обмежених ресурсів на найбільш вигідних цільових ринках

Етап таргетування ідентифікує ключові виклики для підтримки та розвитку цих переваг і формує підстави для вибору ефективних маркетингових стратегій. Розробка тактики реалізації маркетингової стратегії передбачає визначення конкретних заходів для кожного елемента маркетингового комплексу. При цьому зміст заходів значною мірою визначається поставленими цілями, внутрішнім потенціалом компанії та соціально-економічними характеристиками цільового сегмента ринку.

ВИСНОВКИ

Одним із провідних чинників успішного функціонування українських підприємств у ринковому середовищі є рівень їхньої конкурентоспроможності, теоретичні засади якої спираються на розуміння сутності конкурентних переваг. Доведено, що концепції конкурентних переваг зазнають еволюційних змін під впливом інноваційних процесів, доповнюючись перевагами вищого рівня, що формуються на основі нематеріальних ресурсів підприємства та враховують потреби й очікування споживачів. ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» є провідною компанією на ринку вивезення та переробки відходів, що надає надійні та якісні послуги своїм клієнтам. Завдяки використанню сучасних технологій та обладнання ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» гарантує ефективну та безпечну переробку відходів та зменшує їх вплив на навколишнє середовище.

Визначено, що чистий дохід від реалізації послуги зріс в 2024 році порівняно з 2022 роком на 18536 тис. грн. Це відбулося за рахунок зростання виручки від реалізації послуг населенню на 12290 тис. грн, місцевим бюджетам та організаціям на 951 тис.грн.; іншим споживачам на 2253 тис. грн. Причиною цього стало підвищення тарифів на вивіз відходів. Найбільшу частку в структурі послуг займають послуги населенню – 71 %. Тобто, підприємство має вузьку спеціалізацію – утилізація та вивіз відходів.

Сума балансу в 2024 році порівняно з 2022 роком має тенденцію до зростання на 8313 грн., але в 2024 році порівняно з 2023 роком сума балансу скоротилася з 26615 тис. грн в 2023 році до 24916,2 тис. грн. в 2024 році. Це відбулося за рахунок збільшення суми оборотних активів на 6292,6 тис. грн. Зокрема, зросла вартість іншої поточної дебіторської заборгованості на 9015,1 тис. грн. та сума інших оборотних активів на 970,7 тис. грн. Спостерігається збільшення суми поточної кредиторської заборгованості за розрахунками за товари, роботи, послуги в 2,16 рази та інших поточних зобов'язань в 24 рази. По всім іншим статтям відбулося скорочення. Зменшилася сума нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) на 27,6%. Поточна заборгованість за

розрахунками зі страхування скоротилися на 32,9 %, а за розрахунками з оплати праці 31,6%.

Рівень прибутковості компанії зменшився. Так, в 2022 році цей показник склав 2,99%, при отриманому рівню збитковості в 2024 році 1,33%. Причиною цього стало отримана сума чистого збитку в 2023 році (-239,2 тис. грн) та в 2024 році (-779,4 тис. грн). А також в результаті збільшення собівартості послуг на 50%. Така тенденція є несприятливою для підприємства і свідчить про погіршення результатів діяльності підприємства.

Проаналізовано, що серед основних підприємств-конкурентів досліджуване господарство займає найкращу позицію. Так, за оцінкою загального рейтингу привабливості ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» зайняло 1 місце, що відповідає середньому рівню привабливості. Найвищі результати господарство отримало за позиціями – рівень цін та доставка товару (10 з 10 балів) та якість обслуговування (9 з 10 балів). Проведені дослідження та аналіз основних економічних показників підприємства дозволяють констатувати відповідність ефективності використовуваних інструментів в управлінні підприємством, а саме в процесі реалізації продукції.

Згідно з матрицею SWOT- аналізу, більшість можливостей можна реалізувати шляхом залучення інвесторів та усунення слабких сторін ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ». В результаті цих змін покращиться якість продукції, ціни та попит, що в кінцевому підсумку призведе до отримання прибутку. У свою чергу, розвиток галузі дозволить залучити працівників, що позитивно вплине на демографічну ситуацію. За результатами проведеного SWOT-аналізу визначено, що сильними сторонами підприємства є те, що воно давно функціонує на ринку та має позитивну ділову репутацію, налагоджені канали збуту, кваліфікований персонал та ефективне фінансове управління. А тому запропоновано маркетингову стратегію – яка вимагає стратегії підтримки розвитку сильних сторін підприємства.

В роботі була проведена оцінка рівня економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства, проведені дослідження

конкурентоспроможності ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» підтверджують, що дане підприємство є одним із лідерів в регіоні. Однак керівному складу підприємства необхідно приділяти увагу підрозділам, котрі на сьогодні не повній мірі ефективно використовували наявні ресурси порівняно з підприємствами конкурентами. Для демонстрації кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності (відповідність характеристик визначають часткою одиниці) як орієнтир можна використати таке оцінювання ключових чинників за елементами сучасного комплексу маркетингу «5Р». За результатами 2024 року ця компанія займає лідируючі позиції на регіональному ринку утилізації сміття.

Таким чином, компанія ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» займає 1-е місце в системі не зважених і зважених рейтингів. Метод маркетингової оцінки рівня конкурентоспроможності компаній, використаний в цьому дослідженні, зрозумілий і простий у використанні. Цей підхід спрямований на мобілізацію ресурсів на складні елементи маркетингової стратегії, які можуть забезпечити стабільну конкурентну перевагу, а також на формулювання основних моментів і пріоритетів маркетингової політики, щоб зробити ставку на збільшення частки компанії.

Нами запропоновано впровадження CRM-технологій, клієнтоорієнтованого підходу та методів проєктного менеджменту створить умови для системного й довгострокового підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Макс Клін Сіті». Проєкт дозволить не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й забезпечити високий рівень якості сервісу, що є визначальним чинником для утримання та залучення клієнтів у сфері послуг зі збору та вивезення твердих побутових відходів.

Ефективне просування є важливим елементом маркетингового управління конкурентоспроможністю. За результатами аналізу діяльності ТОВ «Макс Клін Сіті» встановлено, що підприємство майже не використовує потенціал SEO та таргетингової реклами, а SMM ведеться нерегулярно. SEO дозволить збільшити органічний трафік і знизити залежність від платної реклами.

Проведений аналіз дозволяє виділити основні напрямки впровадження сучасних інструментів маркетингового управління та управління взаємовідносинами з клієнтами: брендинг та корпоративний імідж – оновлення айдентики та комунікаційних стандартів дозволяє зміцнити довіру до компанії та підвищити впізнаваність; SEO та SMM – оптимізація сайту та систематичне ведення соцмереж дозволяє збільшити органічний трафік та охоплення потенційних клієнтів; таргетинг та цифрова реклама – дозволяє залучати нових клієнтів за оптимальною вартістю ліда; CRM-система – автоматизація комунікацій, персоналізація пропозицій та аналітика ефективності маркетингових заходів. Таким чином, основним механізмом підвищення ефективності конкурентоспроможності підприємства є використання системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства, який дозволяє нам оцінювати рівень розвитку кожної підсистеми і фокусувати зусилля менеджерів на найвищому пріоритеті. Повний набір стратегічних можливостей може бути використаний для визначення пріоритетів розвитку за призначенням.

В роботі також визначено рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» та запроваджено маркетингові заходи щодо посилення управління конкурентоспроможністю. Отже, вміле поєднання різноманітних заходів стимулювання збуту та інших елементів системи маркетингових комунікацій дозволяє у підприємству сфери послуг створити ефективний механізм просування на внутрішньому ринку України та зберегти свої позиції на зовнішньому ринку.

У випадку ТОВ «МАКС КЛІН СІТІ» оптимальною стратегією до застосування є стратегія сегментної концентрації. Стратегія сегментної концентрації характеризується високим рівнем задоволення специфічних потреб споживачів за рахунок концентрації на вузькому сегменті ринку. Це забезпечує стабільні доходи та помірне зростання розміру ринку (стратегія виходу). При цьому вона здатна швидко і гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища і, на відміну від конкурентів, задовольняти потреби споживачів на високому якісному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Export Marketing Survey: Ukrainian Apparel Market. Support to Export Promotion and investment Attraction in the Republic of Moldova / Olexander Tsepko. – June, 2010.
2. Kharchenko T.O., Rabenko D.V. Formation of personnel policy enterprise. *Virtus: Scientific Journal*. Editor-in-Chief M.A. Zhurba . May № 14, 2017. С.213-215.
3. Porter Michael E. Competitive advantage: Creating and sustaining of superior performance. 1992. New-York: The Rree Press. 557 p.
4. Багорка М.О., Устік Т.В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій*. Вип. 5. 2022. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-04-01/2022-5-04-01> (дата звернення: 22. 05. 2025).
5. Денисенко М. П., Бреус С. В. Конкурентоспроможність економіки – запорука забезпечення сталого розвитку держави. The 12th International scientific and practical conference «World science: problems, prospects and innovations» (August 11-13, 2021) Perfect Publishing, Toronto, Canada. 2021. Р. 286–292.
6. Денисенко М., Бреус С. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як чинник удосконалення процесу управління його економічною безпекою. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №2(70). С. 139–146. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-139-146> (дата звернення: 11.02.2025).
7. Запша Г.М., Писаренко В.В., Лишенко М.О., Кукса І.М. Моделювання системи фінансово–логістичного менеджменту капіталізації інноваційно–безпечного бізнесу за маркетингових змін конкурентного міжнародного середовища в умовах діджиталізації. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип. 4 (251). К., 2022. С. 91-98. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6957308> (дата звернення: 11.02.2025).
8. Ключко В.М., Труфанова Л.О. Стратегічне управління в сучасних умовах конкурентних ринків. *Інфраструктура ринків*. Випуск 30. 2019. С. 159 –

165. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/26.pdf (дата звернення: 07. 07. 2025).

9. Криворот В.М. Особливості формування маркетингової концепції управління конкурентним розвитком підприємства. *Технології XXI сторіччя: Збірник тез за матеріалами 28-ої міжнародної науково-практичної конференції* (23-25 листопада 2022 р.). Ч.2. Суми: СНАУ, 2022. С. 134 – 136.

10. Корнієнко Т. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. С. 65–78. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-65 (дата звернення: 22.09. 2025).

11. Куценко Т.М., Ковіна Т.О., Кучугурна Т.С. Маркетингова стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства в контексті глобалізаційних трансформаційних викликів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. DOI: 10.18664/btie.89.330681(дата звернення: 22. 09. 2025).

12. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf (дата звернення: 07. 07. 2025)

13. Лишенко М.О. Аудит асортименту як напрям підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»:* науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, вересень 2018. № 10(38). С. 25-30.

14. Лишенко М.О., Овчаренко Є.І., Гук О.В., Мохонько Г.А. Формування конкурентних переваг на основі вдосконалення системи управління якістю продукції підприємства в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип. 2 (249). К., 2022. С. 170-176.

15. Лупак Л.Р. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес інформ*. № 4. 2013. С. 320-325.

URL: https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-4_0-pages-320_325.pdf (дата звернення: 02.06. 2025)

16. Мандич О. В. Стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств: теорія, методологія, практика: дис. докт. ек. наук 08.00.04. Харків, 2017. 401 с.

17. Макаренко Н.О., Лищенко М.О., Савостьянова А.В. Методологічні основи формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю підприємств. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім..В.В. Докучаєва*. Серія «Економічні науки». № 2. 2020. С. 78-91. URL: http://visen.knau.kharkov.ua/visn2020_2.html (дата звернення: 02.08. 2025).

18. Макарова В.В., Устік Т.В., Муштай В.А. Методологічні аспекти дослідження лояльності споживачів в контексті управління маркетинговими комунікаціями. *Електронний науково-практичний журнал. Інфраструктура ринку*. Випуск 78/2024. С. 166-170 URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/78_2024/33.pdf (дата звернення: 02.06. 2025).

19. Марченко В.М., Кучевська І.Ю. Управління маркетинговим потенціалом підприємства для забезпечення його сталого розвитку. *Молодий вчений*. 2019. №12(76), С. 452-454. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/12/97.pdf> (дата звернення: 18.10. 2025).

20. Морохова В.О., Бойко О.В., Лорві І.Ф. Маркетингові технології формування конкурентних переваг підприємств. *Економічний форум*. 2021. № 1(3). С. 87-93. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-12> (дата звернення: 18.08.2025).

21. Мосумова А.К., Пурей Є. Ю. Підвищення конкурентоспроможності бізнесу: маркетинг та цифровізація. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 5(16). С. 29–36. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.5.3

22. Муштай В.А., Макаренко Ю.В. Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського

простору: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (заочна форма), (Полтава, 24 березня 2020 р.). Полтава, 2020. С. 201-204.

23. Отюська В.О. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємств аграрної сфери в системі маркетингу. Матеріали Всеукраїнської студентської наукової конференції, присвяченої Міжнародному дню студента (11-15 листопада 2019 р.). Суми, 2019. С.557.

24. Пастухова Т. Ю. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 9 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1396> (дата звернення: 18. 05. 2025).

25. Паулик А. Особливості формування та оцінювання конкурентних переваг економіки регіону. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. №2(02). С. 131-135. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.2-22> (дата звернення: 19.05.2025).

26. Пернаровський С.П. Підвищення конкурентоспроможності послуг на підприємстві через застосування елементів цифрового маркетингу. Міжнародна науково-практична конференція «Маркетинг 21 століття: виклики змін та можливості розвитку», 23 жовтня 2025 року, м. Харків

27. Пернаровський С.П. Інноваційні інструменти в процесі підвищення конкурентоспроможності послуг на підприємстві. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Фінансово управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів». Частина II (м. Хмельницький, 7 листопада 2025 року). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. С.254-257.

28. Петренко О.І., Криворот В.М. Сутність, складові та етапи маркетингової концепції управління розвитком підприємства. Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри: матеріали X міжнар. науково-практич. конфер. (23 берез. 2023 р.), упоряд. : Л. О. Петкова, Д. М. Паламарчук ; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2023. С. 233 - 236.

29. Устік Т., Колодненко Н. Запровадження маркетингових інструментів для підвищення лояльності клієнтів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences* 2024. № 326(1). С. 208 – 214. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/36> (дата звернення: 18.09.2025).

30. Холявка Я.В. Значення та основні аспекти управління конкурентоспроможністю послуг. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків: ДБТУ. Ч. 2. 2024. С. 564-566.

31. Холявка Я.В. Особливості адміністрування конкурентоспроможності послуг. *Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 16 листопада 2023 р.) / за ред. проф. Назаренка О.В. Суми: СНАУ, 2023. С. 248-250.

32. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7261> (дата звернення: 04. 05. 2025).

33. Чайка М. Теоретичні основи управління конкурентним розвитком аграрних підприємств. Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри : матеріали X міжнар. науково-практич. конфер. (23 берез. 2023 р.) [Електронний ресурс] / упоряд. : Л. О. Петкова, Д. М. Паламарчук; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : Черкаський державний технологічний університет, 2023. С.237-238. URL: <https://www.facebook.com/groups/151512212200812/> (дата звернення: 18.09. 2025).